



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

POSGRADO INTEGRAL EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Estudio de Caso de Modelo de Gestión Estratégico Para el
Desarrollo y Crecimiento de una Empresa de Servicios Medio
Ambiental**

**IDÓNEA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS QUE PARA
OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

Presenta: Arturo Roldán Barriga

Director de Tesis: Dr. Guillermo Ramírez Martínez

1- Abstract

El siguiente estudio de caso tiene la finalidad de presentar la implementación de “Un Modelo de Gestión estratégico para el desarrollo y crecimiento que permita tener un vínculo directo con las operaciones Técnico-Financiero, Económico y Humanismo empresarial de una empresa de servicios medioambientales, la utilización de la gestión estratégica se presenta como un mecanismo planificado para definir la dirección de una empresa a corto y mediano plazo.

1- Abstract

The following case study is intended to present the implementation of “A Strategic Management Model for development and growth that allows a direct link to the Technical-Financial, Economic and Business Humanism operations of an environmental services company, the use Strategic management is presented as a planned mechanism to define the direction of a company in the short and medium term.

Índice

Contenido	Pág
1- Abstrac	2
2- Introducción	5
2.1 Estrategia y Modelo	5
2.2 Humanismo Empresarial	9
3- Objetivos	12
4- Supuestos	12
5- Marco Teórico	13
5.1 Estrategia y Modelo	13
5.2 Humanismo Empresarial	21
6- Justificación del Modelo de Gestión	22
7- Estructura principal	31
7.1 Naturaleza Interdisciplinaria	31
7.2 Plan Estratégico	32
7.2.1 La planeación Estratégica	34
7.2.2 Elegir la Estrategia para alcanzar los objetivos	40
7.2.3 Control de Gestión y Control Interno	43
7.2.3.1 Control de Gestión	44
7.2.3.2 Control interno	52
7.2.4 Cuadro de Mando Integral "CMI"	56
7.2.5 Knowledge Management	59

7.2.6 Team Management	62
7.3 Strategic Marketing	63
7.3.1 Realizar un análisis de la situación	64
7.3.2 Establecer Objetivos Marketing	65
7.3.3 Determinar el Posicionamiento y la Ventaja Diferencia	68
7.3.4 Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado	70
7.3.5 Diseñar una mezcla estratégica de Marketing	74
7.3.5.1 Creación del Valor	75
7.3.5.2 Administración de la calidad de servicio	76
7.3.5.3 Programa Promocional	77
7.3.6 Plan anual Marketing	79
7.4 Humanismo Empresarial	81
7.4.1 El comportamiento en la organización	81
7.4.2 El Ser Humano: un ser a la vez genérico y singular	82
7.4.2.1 La unidad fundamental del ser humano	83
7.4.2.2 Elementos antropologicos de las organizaciones	84
7.4.3 Control de Gestión una perspectiva Antropológica	87
7.4.4 Responsabilidad Social, Sustentable y Soportable	90
7.4.4.1 Diagnóstico de la situación y riesgos asociados	91
7.4.5 Como financiar una reponsabilidad social sustentable	97
8- Acciones logradas en el estudio de caso	101
9- Conclusiones	103

10-Bibliografía	106
11-Anexos	109

2- Introducción.

2.1 Estrategia y Modelo

Para la sobrevivencia de un negocio es importante la Administración “The Management”, y la forma de administración están los logros del propio negocio, por lo tanto, es necesario conocer e implementar estrategias que lleven al negocio como ya lo dijimos a la sobrevivencia y sobre todo al éxito. Pero antes de entrar en las teorías de las estrategias es importante recalcar los siguientes comentarios; “La llegada de Internet y la World Wide Web ha puesto a disposición de todos nosotros fuentes ilimitadas de conocimiento. Los expertos anuncian el comienzo de la Era del Conocimiento que suplanta a la Era Industrial. Hace cuarenta años, casi la mitad de todos los trabajadores en los países industrializados estaban haciendo o ayudando a hacer cosas; hoy esa proporción se ha reducido al 20%” (Drucker, 1994; Bart, 2000). La fabricación intensiva en mano de obra con un gran grupo de mano de obra relativamente barata, relativamente homogénea y gestión jerárquica ha dado paso a las organizaciones basadas en el conocimiento. Hay menos personas haciendo más trabajo. Las jerarquías organizacionales se están dejando de lado ya que el trabajo de conocimiento requiere más colaboración. El único avance

sostenible que tiene una empresa proviene de lo que sabe colectivamente, qué tan eficientemente usa lo que sabe y qué tan rápido adquiere y usa nuevos conocimientos (Davenport y Prusak, 1998). Una organización en la Era del Conocimiento es aquella que aprende, recuerda y actúa basándose en la mejor información, conocimiento y know-how disponibles” (Dalkir, 2005, p 2).

Por lo tanto las estrategias son regidas por actividades específicas que llevan a una Dirección, a una Dirección Estratégica.

En muchas actividades ya sea laborales, de servicio, de gobierno o de guerra la Dirección Estratégica ha sido la parte fundamental del éxito, de su existencia y de su crecimiento. Con base a todas estas experiencias y sobre todo en las empresas se han desarrollado estrategias estudiadas y analizadas. Uno de nuestros tantos autores de estas investigaciones y estudio fue **Chandler** el cual en sus obras (Strategy an Stucture, 1962. La Mano Visible de las Grandes Empresas, 1977 y Escala y Alcance, 1990) marco la diferencia de las empresas, el antes y después de las empresas, de lo familiar a lo industrial, de lo micro al macro, estas investigaciones fueron el génesis de la Dirección Estratégica del cual hoy conocemos, y sobre todo el inicio de la configuración organizacional de los grandes negocios.

Así, las estructuras organizacionales fueron desarrolladas por la aparición de disciplinas dentro de los negocios el cual era necesario remarcar para poder darle un mayor soporte de crecimiento y dirección, es cuando se define a un Director de la empresa junto con un equipo de trabajo multidisciplinario que día a día y de

manera conjunta resuelven los deberes de sus negocios, con esta estrategia surge una clave de posición de riqueza y generación de dominio.

Siguiendo con esta serie de eslabones, y continuando con las grandes investigaciones, la estrategia crea un patrón de decisiones que surgen de las diferentes escuelas de pensamiento estratégico definidas por Henry Mintzberg en su texto “Safari a la estrategia, una visita guiada por la jungla del management estratégico” (H. Mintzberg, 1999).

De forma particular podemos decir que hay muchas formas de hacer estrategia, sin embargo, consideramos que estas estrategias aplicadas deben de tener un orden, una secuencia, una combinación de todos estos pensamientos que hacer que los grandes negocios nazcan y se mantengan, los pensamientos estratégicos son evidénciales, surgen de un estado real, de la experiencia y se amoldan a cualquier actividad que se quiera realizar.

Estos pensamientos estratégicos son los distintos enfoques de la Dirección Estratégica y que han sido el soporte para entender la Dirección Estratégica como una forma de cómo enfrentar un mercado, una cultura y un ambiente en el que se desarrolla.

Los enfoques de la Dirección estratégica están relacionados en 10 escuelas del pensamiento estratégico que ya conocemos y que vale la pena enunciar:

1- Escuela del diseño	2- Escuela del pensamiento
3- Escuela del posicionamiento	4- Escuela Empresarial
5- Escuela Cognitiva	6- Escuela de Aprendizaje
7- Escuela de poder	8- Escuela Cultural
9- Escuela Ambiental	10- Escuela de configuración

De aquí con esta técnica podemos partir para desarrollar una Dirección Estratégica, podemos interactuar entre ellas ya que no necesariamente se utilizan todas para un solo negocio, hay que hacer el traje a la medida y de acuerdo con sus necesidades de crecimiento del negocio o de cómo afrontar el mercado, dichos pensamientos o enfoques nos permiten interactuar entre las organizaciones y mercados.

Una vez madurado la transición de Empresa tradicional a empresa Moderna y de acuerdo al Enfoque de Diseño, es necesario definir las áreas administrativas y de operación que van a sostener a la empresa con su respectiva **estructura organizacional**, con el paso del tiempo habido la necesidad de abrir áreas específicas que requiere la empresa ya sea por necesidad o tipo de empresa, comúnmente en la estructura se define a un Director el cual llevara la administración total del sistema seguido de sus corresponsales que principalmente son como ya se mencionó, de Administración y Operación, algunas empresas cuentan con un área de investigación el cual se suma a la estructura organizacional. Para efectos de ejemplo tomaremos la estructura de Administración, la estructura generalmente lleva a una Área de Administración y Finanzas, un Área de Recursos Humanos, un Área de Contabilidad, un Área de Cuentas por pagar, Cuentas por cobrar, Área de Compras, entre otras dichas posiciones pueden tener un rango de Dirección, Gerencia, Coordinación o Jefatura. Como se puede observar en este ejemplo la estructura puede ser tan detallada como se quiera, esta debe de obedecer a que tenga la capacidad de controlar, corregir o mejorar las necesidades de la empresa desde el punto de vista de Administración, seguido de esto hay que definir las demás estructuras de Operación y si es aplicable la de Investigación, estas estructuras de la misma forma pueden ser muy robustas o delgadas dependiendo

de la necesidad de la Empresa, hoy en día hay técnicas Colegiadas para definir o redefinir dichas estructuras, esto como parte del Enfoque de diseño.

Ahora bien como parte del diseño, tenemos definida la estructura, seguido de esto hay que definir la **estrategia empresarial** a seguir, y como una de tantas técnicas puede aplicarse la metodología de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), esta metodología nos puede llevar a la situación actual de la empresa y hacia donde se quiere llegar, va en dos sentidos, positivos y negativos, y por su puesto tiene que ser una descripción de cada una de estas de manera medible, consiente y con los pies en la tierra, de esta manera tomaremos decisiones que nos van a llevar un rumbo prospero de la empresa. Los sentidos positivos y negativos nos ayudan a tomar decisiones que contrarresten una debilidad, que mejoren las oportunidades, que superen y refuercen las fortalezas y que se encuentren acciones que mitiguen las amenazas. El análisis FODA arrojará estrategias que serán medibles y alcanzables, se diseñará la forma que hay que trabajar en un periodo, se definirán objetivos y números.

Estos objetivos deben de estar acompañados del deber ser de la empresa y lo que pretende ser en un futuro prometedor, el análisis FODA nos llevará a estos dos conceptos que de forma práctica son la Misión y Visión de la empresa, es necesario saber a dónde vamos y con que nos vamos a topa en el deber ser de la empresa y como lo vamos a solucionar para lograr la visión.

2.2 Humanismo Empresarial

Las organizaciones para lograr sus objetivos y/o estrategias ya sea de desarrollo o de cambio de directriz aprovecha todos sus activos para alinearlos a un punto común estos pueden ser tangibles e intangibles que le dan un cierto valor a la empresa, “Dentro de los activos de la empresa, el capital humano definido como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y competencias individual y colectivas (Araujo *et al.*, 2006, p. 84) ha sido reconocido como un recurso y capacidad de gran potencial para crear ventajas competitivas sostenibles porque son difíciles de replicar e imitar, se construyen, acumulan y mejoran en el tiempo. Dentro de la estructura humana de una organización , los recursos y capacidades directivas tienen la función de diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa (Pérez López, 1993) ; permiten entender, describir y evaluar el potencial de generación de desempeño económico de la dotación de recursos de la empresa (Barney, 1991); juegan el papel primordial de elegir el camino que sigue una empresa, la combinación de recursos que ésta desplegará y fomentará con las oportunidades del entorno (Kor y Mahoney, 2000); tienen gran relevancia en la generación y mantenimiento del éxito empresarial Landeta et al, (2007). En resumen, los activos y capacidades de dirección son decisivos para la gestión empresarial exitosa”. Tomado de D. Hernández et al, RIAF, Volumen 9, Número 3, 2016 (pag 3.)

La Antropología es una disciplina para abordar temas relacionados a las organizaciones actuales y que nos permiten un mejor conocimiento de ellas, tales como el orden, las normas, las creencias, la identidad, la cultura, los grupos, los

ritos, los mitos etcétera. En la actualidad la participación de la antropología en el análisis de fenómenos de la sociedad moderna ha impulsado al nacimiento de corrientes tales como la antropología industrial, la antropología del trabajo y la antropología de la empresa. Jordi Roca (1998: 24), señala a quienes consideran a estas especialidades improcedentes, que “no implica ni supone un olvido o el desinterés por el resto de las sociedades”; que “(...) no es lo mismo que una antropología al servicio de la industria, la empresa o los negocios”, [sino] “una antropología que trabaje e investigue acerca de o sobre la empresa, la industria o los negocios.

El concepto de la antropología social y cultural de organización es más amplio y entiende toda la ordenación social de la vida en una sociedad. A ella pertenecen las familias, los estamentos, las clases y todas las formaciones que entendemos por organizaciones, para efectos de este ensayo acotaremos la aplicación al modelo ya mencionado.

Asimismo, mediante este trabajo para la obtención del Grado de Maestro en Administración, se pretende enriquecer los conocimientos necesarios para desarrollar las premisas conductuales, de proceso e interacción con la sociedad, con el fin de tener una armonía sincronizada con el Colaborador, con el ambiente y la sociedad, y asentar las bases para el **Modelo desarrollado** no solo plantee aspiraciones de competitividad y eficacia: A mi parecer creo que es importante tener un modelo equilibrado entre lo tangible y lo intangible, el primer concepto de lo intangible es preciso y posible tener un número de ventas mediante un proceso definido de planeación estratégica y eficiencias de los procesos, el número es lo

más importante para la empresa, es su razón de existencia y sobrevivencia pero no hay que pasar por alto lo intangible, lo que no se puede medir de una manera precisa, lo que atenta al ser humano, al ambiente ecológico y a la sociedad con la que se convive. La empresa logra sus propósitos con la mano de obra, con el aprovechamiento de recursos y con la integración con la sociedad.

3- Objetivos

Para este estudio de caso nos vamos a enfocar en los siguientes cuatro objetivos

- Definir el tipo de herramientas para poder diseñar un modelo estratégico que nos lleve a un crecimiento y desarrollo de una organización en proceso de redireccionamiento y mejora de sus resultados.
- Obtener tareas y actividades específicas que modifiquen el liderazgo y procesos de gestión en un sentido humano y sustentable como resultado del modelo de gestión.
- Obtener una planeación estratégica seguida de un plan de Marketing en donde se posicione y crezca la organización.
- Diseñar premisas antropológicas que ayuden a mejorar la realidad humana en la organización.

4- Supuestos

El modelo a desarrollar debe de tener un enfoque meramente industrial, deber ser para industrias cuyos montos de ventas superan los 300,000,000 de pesos anuales,

con EBIDTA's superiores al 20 %, hablar de estas cantidades es indispensable tener técnicas de control en todos sus rubros, están obligados a primera instancia a tener un proceso de Administración Técnico financiero sólido, con identificación de riesgos y con respuestas acertadas en números controlados.

Sin embargo este tipo de modelos también encajan en empresas que por años han seguido una contabilidad tradicional sin medidas de contención y de mitigación. Se pretende desarrollar un modelo con un lenguaje claro el cual ayude a la comprensión de cada uno de los conceptos a controlar.

Bien pudiera quedar solo en la empresa que me ha visto desarrollar, sin embargo los modelos financieros están en algún lugar y solo hay que saberlos aplicar.

5- Marco Teórico.

5.1 Estrategia y Modelo.

Partiendo de la hipótesis de que la micro y pequeñas empresas, tradicionalmente se encuentran con ciertas carencias como un plan de negocios escrito, un proceso de planeación estratégica, así como en algunas casos, no consideran que vivimos en un mundo globalizado.

Y a pesar de estas carencias han logrado sobrevivir y muchas veces prosperar, teniendo una estrategia implícita e innata por parte del líder o cabeza de la empresa, en la que tiene una, de un futuro posible y alcanzable en términos de su productividad y competitividad.

Por tanto los aspectos internacionales forman parte del plan de negocios de un creciente número de organizaciones en las siguientes áreas: marketing, administración de la cadena de abastecimiento, operaciones, inversión y financiamiento.

La meta es comprender, explicar, como es que los gestores o administradores de las empresas piensan estratégicamente y para esto se identificaron las maneras, formas o estilos de pensamiento estratégico del líder empresarial para ser aplicado a este Modelo de Gestión Estratégica.

Por lo que se recurre a las diez escuelas del pensamiento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel para esta confrontación, en la que se tendrá como resultado una identificación con una o varias escuelas, donde esto pudiera ser a través del tema de tesis, por la formación académica o la parte laboral.

Las diez escuelas del pensamiento estratégico toman en cuenta el entorno global donde se consideran, los aspectos internacionales, económicos, políticos, sociales, culturales, etc.

Comenzando con el orden señalado en la lectura, nos encontramos que todas las escuelas del pensamiento estratégico son importantes, en algunos casos son complementarias o también tenemos como ejemplo la última escuela un tanto ecléctica.

Siguiendo con las diferentes Enfoques o estrategias que nos llevaran a “The Management” y de acuerdo con nuestra secuencia de nuestro programa de Dirección Estratégica, el siguiente enfoque relacionado para el desarrollo de una empresa en el **Enfoque de Planeación**;

Un plan de negocios nos definirá paso a paso como vamos hacer las actividades, figura principalmente en la operación de la empresa esto dará principalmente un proceso formal y documentado; en nuestra experiencia un Plan de Negocio también llamado Plan estratégico, nos describe a detalle cómo vamos a cumplir los objetivos, estos detalles van desde que movimiento tenemos que hacer en cada unos de los procesos hasta la concepción del número deseado o de la actividad deseada.

El posicionamiento de una empresa se dará en función de que también se fijaron los objetivos, que también se detallaron en el plan de negocios, cual fue el cumplimiento de estos objetivos, como se puede reaccionar ante un desvío del plan de negocios y retomar el rumbo para lograr el objetivo, vivir de experiencias pasadas que nos arrojaron una desviación y que fue corregido. En conclusión, hay que cuantificar todo para redefinir mejores estrategias y oponerse a la competencia y a los resultados, es decir hay que posicionarse. Hay que resaltar que la cuantificación de nuestros resultados crea un análisis para replantear estrategias o para saber dónde estamos, estos análisis son encaminados al tema de la competencia, “Si no hay con que competir no se formulan estrategias”

La mayor parte de las actividades de una empresa bien conformada radica en hacer estas actividades de forma estandarizada y eficiente, sin embargo, tiende a ser más estandarizada. El **Enfoque empresarial** aporta los términos en hacer cosas nuevas o de un modo nuevo a las que siempre se hacen (estándar) esta manera de hacer las cosas va enfocada a un tema de eficiencia de la actividad, hacer lo mismo, pero de otra forma y que me dé un ahorro, que me dé una eficiencia, la innovación prácticamente está en manos de los colaboradores y Liderado por la Estructura organizacional, la innovación se hace a base de ideas nuevas que aportan una mejora, algunas veces es necesario la inversión para ejecutar la innovación que viene acompañada de un retorno de inversión seguido de una mayor utilidad, básicamente se concentra en las tareas de operación y desarrollo.

Para este mismo enfoque está contemplado un término clave para la dirección de empresas u equipos de desarrollo y este es el Liderazgo, en un tiempo atrás el término utilizado comúnmente era el del Jefe, el cual imponía instrucciones y nos las desarrollaba junto con sus colaboradores, el Jefe no era empático, no tocaba base con sus colaboradores, no orientaba, hoy en día el concepto del líder es aquel que se gana el respeto de todo un equipo o de toda una empresa, es aquel que comparte sus experiencias enseñando a sus colaboradores promueve la intuición, la promoción del Talento, el criterio, la capacidad y la percepción, promueve como un concepto central de esta escuela la visión o representación mental de la estrategia, creada o expresada en la mente del líder. Por último, se menciona que El poder de una organización empresarial está centralizado en manos del principal directivo "El Líder".

Enlazando lo anterior El líder o líderes en su mayoría poseen de una estrategia de pensamiento, sus mensajes claves se centran en las premisas Imaginar, Hacer y Crear, sus pensamientos están diseñados para crear estrategias y aterrizarlas de inmediato, tomando el claro ejemplo de una de nuestras lecturas en donde la dueña de la pastelería Alemana Gourmet Madre Selva nos demuestra su capacidad cognitiva para la estrategia con resultados sorprendentes y sin tener que documentar procesos. Es claro que el **Enfoque Cognitivo**, es una estrategia clave para el cumplimiento de objetivos y la resolución de problemas que siempre hay al paso de una empresa o proyecto.

Siguiendo la misma secuencia de la cadena de enfoques creemos que como clave del desarrollo de las empresas y como estrategia hacia la competencia y los resultados, es conveniente tener un proceso de aprendizaje que esté relacionado con la mejora continua de los procesos y de las estructuras organizacionales, es decir Un **Enfoque de Aprendizaje** nos lleva al análisis de experiencias pasadas, este tipo de actividad se puede conocer como el resultado del plan estratégico, que consiste en analizar que se hizo bien, que no se hizo bien, que se logró, que no se logró, que se puede mejorar, este definitivamente es un proceso de aprendizaje y de mejora continua, es conveniente que el plan estratégico sea revisado mes con mes para detectar desviaciones y corregirlas y documentarlas para el proceso de aprendizaje, El **Enfoque de Aprendizaje** tiene que ver con el ajuste de metas u objetivos para lograr determinados objetivos y analizado con toda la estructura organizacional del plan estratégico.

Toda actividad empresarial por mínima que sea debe de tener un orden, una forma de hacerlo, un motivo para hacerlo, debe hacerse de forma oportuna y disciplinada, debe hacerse con estrategia.

Hasta ahora hemos podido conjugar los distintos enfoques estratégicos que nos están ayudando a consolidar una Dirección Estratégica, sin embargo, estos enfoques deben estar guiados por lo contextual y sociocultural. Una de las empresas que han cubierto en su mayoría estos enfoques es la Guerra, en ella gobierna la política, disciplina, orden, el plan, los valores patrióticos, el liderazgo etc... El origen de la estrategia la mencionan autores como Carl von Clausewitz, de la guerra, y otro como Sun Tzu, el arte de la guerra.

Hoy en día es necesario que una empresa tenga estrategias de poder, cultural y de ambiente, durante la realización estratégica del Análisis FODA, la misión y visión deben de estar incluidos los Valores de la empresa que son diferente a los valores de la sociedad que bien pudieran compaginarse, pero es necesario que la empresa o la organización adquiera un enfoque cultural adoptando sus propios valores por los que están impulsados, el proceso no solo incluye valores si no también creencias. Lo anterior hará diferente esta organización de las demás.

Una empresa debe de tener poder de negociación, poder de liderazgo, poder político si es necesario. Como experiencia laboral cuando se presenta un problema crítico que pone verdaderamente en riesgo el negocio al grado de desaparecer, es necesario conjuntar a todos aquellos que internamente tienen un poder político o de decisión (stkeholders), y de conjuntar fuerzas externas(socios) para desarrollar una estrategia de ataque, en estas ocasiones también se involucran personalidades

políticas (Gobernadores) para que el apoyo sea más fuerte y certero, como resultado se llegó a una serie de actividades legales y de negociación con el cliente que terminaron con el éxito de salvar el negocio gracias a esa estrategia de poder y de conjunto. **Enfoque de Poder.**

Como hemos visto a lo largo de estas páginas, la mayoría de los enfoques descritos se abocan principalmente de manera interna, se concentran por la estrategia que va de adentro hacia fuera, sin embargo, debemos de contemplar que pasa afuera y que puede afectar hacia adentro, El tener un **Enfoque de Ambiente** nos permite ver en nuestro alrededor las cosas o eventos que pueden perjudicar internamente a la empresa, debemos desarrollar una estrategia ambiental para mitigar eventos que perjudiquen las estrategias ya implementadas. Estas variaciones externas van desde la Estabilidad, Complejidad, Diversidad de Mercado y Hostilidad. Es necesario tener estrategias para cada una de estas dimensiones.

Finalmente hemos podido relacionar las diferentes estrategias o escuelas para el desarrollo de una organización el cual se adapta perfectamente en cada una de ellas, y que no es una casualidad el tener estas estrategias, es una herramienta para crecer, competir y desarrollarse. Cada empresa adoptara diferente enfoque, pero algunas escuelas son indispensables para su supervivencia.

El proceso de administración aplicado al marketing consiste básicamente en;

1) planear un programa de marketing, 2) ponerlo en marcha y 3) evaluar su rendimiento.

La etapa de planeación comprende el establecimiento de metas y el diseño de las estrategias y tácticas para alcanzarlas. La etapa de implantación entraña diseñar y asignar personal a la organización de marketing, para luego dirigir su operación de acuerdo con el plan. La etapa de evaluación consiste en analizar el desempeño en relación con las metas de la organización. Esta tercera etapa indica la naturaleza continua e interrelacionada del proceso de administración. Es decir, los resultados de esta etapa se aprovechan para planear las metas y objetivos de periodos futuros. Así el ciclo continuo. (Staton Et Al 2007).

La planeación de las estrategias de marketing debe ejecutarse en tres niveles:

- Planeación estratégica de la compañía. En este nivel, la administración define la misión de la compañía, impone las metas de largo alcance y formula estrategias generales para conseguir las. Las metas y estrategias de la compañía se convierten en el marco de referencia para la planeación en las áreas funcionales de la empresa, como producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo, y marketing. (Staton Et al, 2007)

- Planeación estratégica de marketing. Los ejecutivos de la dirección imponen las metas y estrategias del esfuerzo de marketing de la organización. Como es obvio, la planeación estratégica de marketing debe coordinarse con la planeación de toda la compañía. (Staton Et al, 2007)

- Planeación anual de marketing. Cubriendo un periodo específico, por lo general de un año, un plan anual de marketing se basa en la planeación estratégica de marketing de la empresa. (Staton Et al, 2007)

Para el desarrollo de este importante complemento del Modelo de Gestión se ha tomado como referencia principal tres documentos a aplicar, cabe aclarar que de momento y para efecto de este ensayo se han tomados estas metodologías las cuales serán ampliadas de acuerdo como se vaya desarrollando la investigación del trabajo de Tesis.

5.2 Humanismo Empresarial.

Primeramente, se tomará como punto de partida los trabajos realizados en el ensayo de Humanismo en las Ciencias Administración realizado por el Dr Carlos Juan Núñez Rodríguez el cual de forma práctica se implementarán algunos conceptos aplicables al Modelo de Gestión.

Como guía principal para el desarrollo humanístico de este modelo nos basaremos en un documento de Gestión y Organización Titulado “L’individu dans l’organisation” de Jean-Francois Chanlat, el cual se tomarán puntos estratégicos que pudieran desarrollar el tema en cuestión del Modelo de gestión.

Por último, se establecerán algunos criterios prácticos de desempeño organizacional referente a hacia una responsabilidad social de la empresa, sustentable y responsable, de Henri Savall y Véronique Zardet.

Los puntos para analizar por Chanlat son los siguientes:

- a) El comportamiento en la organización.
- b) El ser humano: un ser a la vez genérico y singular
- c) La unidad fundamental del ser humano
- d) Elementos Antropológicos de las organizaciones.

Seguido de este análisis de Chanlat, se retomará una metodología propuesta por el Dr. Guillermo Ramírez, acerca del Control de Gestión: Una Perspectiva Antropológica.

Mientras que para el tema de responsabilidad social se consideran los siguientes modelos de implementación:

- a) Diagnóstico de la situación y riesgos asociados.
- b) La prevención como medida.
- c) Como financiar una responsabilidad social sustentable.

Quiero resaltar que se toman textos de la bibliografía de Chanlat y Ramirez seguido de una propuesta de implementación en el modelo de gestión.

6- Justificación del modelo de gestión estratégico.

El negocio de servicios Medio Ambientales en específico los de potabilización y entrega de agua, bombeo a grandes escalas de agua potable y saneamiento del

agua, en su mayoría son procesos convencionales en donde se pueden definir cada una de las actividades a realizar y por ende que se tiene que planear, la planeación es una herramienta necesaria para describir y programar actividades necesarias para la ejecución de cada una de las operaciones unitarias el cual llamaremos Procesos y que en primer instancia deben ser definidos para poder llevar una medición para posteriormente tener un control tanto Técnico, Operacional y Financiero.

La definición de los procesos es indispensable para determinar nuestro universo de control y el cual estaremos enlistando de forma Directa o Indirecta (llámese Costos), seguido de esto es necesario también conocer la logística de los procesos para llevar un control de los tiempos de ejecución que al final del día también se traduce en Costos.

Dichos procesos comúnmente deben ser controlados mediante indicadores que de primera instancia deben ser operativos y después financieros. Específicamente los indicadores financieros nos darán la pluma de comportamiento de los márgenes de utilidad del o los proyectos, ya que la intención es crear un modelo que pueda aplicarse en uno y gestionar varios proyectos del mismo rubro que para este caso es el manejo del Agua.

La administración de un negocio es llevada comúnmente por un área que en algunas veces esta lejos de la operatividad o de la realidad, esto provoca que los administradores solo ven números y no procesos, el cual desde un punto de vista

de ingeniería nos puede provocar un caos en comunicación, en los procesos y en los resultados, la importancia de tener un modelo que involucre ambas cosas nos lleva a un mejor control y entendimiento de los números, comúnmente hay un líder o Gerente Operativo el cual tiene la capacidad de realizar movimientos a sus proceso y en su caso realizar eficiencias sin embargo si estos movimientos no se cazan los financieros es como si no hubiera hecho nada, he aquí la importancia de crear un sistema interdisciplinario para mejorar los resultados. En pocas palabras El Financiero debe saber de los procesos de Operación y El Operador debe saber de procesos financieros, al conjuntar ambos sistemas obtendremos un modelo estándar para cierto tipo de negocios.

La sistematización desde un punto de vista de calidad nos lleva a elaborar documentación que nos dice cómo hacerlo, en donde hacerlo, quien debe de hacerlo, con qué frecuencia hacerlo, y en donde registrar lo que se hace, esta documentación nos permite estandarizar para tener un resultado más confiable y tenerlo en tiempo y forma.

Hoy en día podemos encontrar esquemas o analíticas financieras que no son acopladas o detalladas en determinados negocios, lo que nos provoca que ciertos procesos nos son contemplados y a la hora de descargarlos en las analíticas simplemente son estimados o en mejor de los casos el resultado podría darse por diferencias, lo cual nos lleva a un descontrol de proceso por no identificar dicho rubro o que genera un costo.

Cuando a nivel corporativo se tiene la responsabilidad de tres o más proyectos, es necesario presentar los resultados por proyecto y después presentar uno de forma general de todos los proyectos, seguramente hay herramientas para estas administraciones, el propósito es ver cuál es el que mejor se adapta.

Asimismo, a niveles corporativos muchas veces ya se cuentan con esquemas de analíticas y de presupuestos sin embargo es necesario ver cuáles serían las opciones más eficaces y sencillas para poder evaluar financieramente los proyectos.

Es necesario tener algunas técnicas de detección de desviaciones que nos permitan realizar ajustes en tiempo, el tema es que técnica de captura y reporte es la más eficaz?, que reportes de salidas nos pueden dar una visión de resultados?, quizás que técnicas de informática nos aportan información inmediata?, la carencia de esto o mala aplicación de esto nos puede traer sorpresas que pueden traducirse en pérdidas y en ajustes presupuestos para poder en mejor de los casos alcanzar el número.

Las técnicas de mercadeos están definidas, solo habría que encontrar cuales son las más efectivas para este tipo de servicios que comúnmente el resultado es la calidad de los resultados (Calidad de Agua, Mantenimientos, Maniobras y entrega a tiempo) y oportunidad que benefician principalmente a usuarios de una población o de una industria.

La sincronización de las áreas es un problema de estandarización y en ocasiones hasta de actitud, los procesos o áreas comunes de las cuales deben de estar interrelacionados y coordinados son comúnmente las Operativas estas áreas son prácticamente el cliente interno de las demás áreas es decir hay que darle todo a los de operación sino, no se opera, por lo tanto los proveedores deben de estar en la línea y no trabajar a sentimiento sino en procesos definidos, dichas áreas comúnmente son Compras, Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Seguridad y Medio Ambiente, Mantenimiento, Almacén, Logística, entre otras. Todos estos deben estar en perfecta sintonía para al momento de aterrizar la analítica financiera todo cuadre y se cumpla con los indicadores.

Bien es cierto que ya existes lo ERP's los cuales hacen que toda esta información aterrice de una forma más rápida y organizada, sin embargo, para alimentar un ERP en la fase de diseño se debe arrastrar el lápiz se debe modelar el comportamiento del negocio, éxito depende de cómo se modela o de cómo se estructura, la captura correcta a los ERP's nos dará un resultado digerible.

Normalmente la estancia de los colaboradores son por periodos de resultados o por implementación de proyectos o por mejora de ellos mismos que busca nuevas oportunidades y retos, es importante generar documentación "Sistematización" para poder pasar estafeta y continuar con lo que ya se desarrolló, la gestión es un punto que si no se desarrolla bien pone en riesgo la continuidad de los procesos.

Los presupuestos deben ser reales y no estimados, cuando un negocio ya se tiene la suficiente experiencia en las actividades de los procesos, año con año se va mejorando en nivel de detalle de los presupuestos, lo interesante es definir estos formatos de control que nos permitan tener un listado confiable de costos que serán cargados a los presupuestos.

Hoy en día la Gestión de activos es una herramienta indispensable para el control de costos por mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo, el punto es como aplicar eficientemente estos controles para tener un mejor desempeño financiero, ya que la periodicidad, eficiencia y la forma de cargar los costos repercute los estados financieros.

De la misma forma que técnica es la más efectiva para nuestros cálculos de presupuestos de ventas existen formas específicas para los temas de servicios, seguramente sí el caso es investigar.

De acuerdo con los valores de la empresa hay que trabajar con sustentabilidad, definitivamente para el caso de este tipo de empresas de nivel industrial, el impacto sobre los recursos es alto y por lo tanto deben de tener un control medido, esto nos permite como resultado también cuidar los costos y de paso mejorar la sustentabilidad el cual se mide por diversas técnicas, entre menos impactemos los costos son menores.

Definida la gestión del modelo es preciso ver qué tipo de mantenimiento o mejoras se pueden hacer al mismo, hay que determinar los puntos del modelo que pueden ser adaptables incluso para insertar otro tipo de negocio, pero lo importante es

identificar como puede estarse continuamente mejorando para que no se convierta en un obsoleto, para no crear una rutina y para que este sea dinámico.

Uno de los objetivos principales de todo negocio es dar el mejor servicio o producto al menor costo, sin impactar a sus colaboradores y a su medio ambiente. Es de saberse que en el día a día toda empresa pide mejorar los números de una forma constante y que se vea reflejado financieramente y que exista la documentación suficiente de como se hizo o como se cumplieron los presupuestos y de no ser así también tener un análisis del porque no se cumplió para que de aquí salten nuevos proyectos de mejora o mitigación el cual puso en juego el resultado.

Definitivamente las herramientas de una administración nos van a permitir detectar las deficiencias en los procesos, además de las herramientas de Marketing para la conservación y desarrollo del negocio, puntos clave de la subsistencia de negocios.

Como ya mencionamos la sustentabilidad como clave de crecimiento es necesario modelar este tipo de consideraciones ya que la inversión en los recursos comúnmente es alto porcentaje que al no tener un control o manejo adecuado pone en riesgo los márgenes de utilidad.

La gestión de la Modelación nos permitirá alinearnos ya sea a los procesos operativos, recursos humanos, objetivos de dirección, sustentabilidad y Mercadotecnia.

Al desarrollar un modelo con posibilidades de adaptación este puede servir a cualquier tipo de industria en el cual con los mínimos ajustes puede ser punta de lanza para negocios que estén interesados en una mayor medición y control que permita tomar acciones a tiempo y no verse afectados con sorpresas en los resultados.

La permanencia de los negocios depende de las estrategias de crecimiento tomadas, estas estrategias deben de estar orientadas por números reales y oportunos, considero que debemos de determinar técnicas específicas de Marketing conocerlas y adaptarlas al modelo.

Es importante determinar mediante las analíticas financieras, los comportamientos de Ventas, Costos Directos, Costos indirecto, EBIDTA, RESOP, mediante estos modelos de administración bien pudiéramos definir patrones de comportamiento específicos, lo cual esto nos puede ayudar a tomar decisiones en cuanto al rumbo del negocio, o cambios urgentes que hacer.

Por otro lado se ha visto que al tener un control de financiero de las empresas, se ha tenido una reducción por poner un ejemplo en las industrias de servicios de agua de hasta un 10 % anual en reducción de consumo de químicos, detección de consumo excesivo de energía eléctrica de un 3% por mes, reducción de un 15% anual de hrs extras, ajuste de planes de mantenimientos el cual reducen un 5 % anual del costo de compra de refacciones, las eficiencias se detectan más

oportunamente cuando se tienen bases de datos actualizadas y que día a día se registra el control.

Cuando un modelo se puede gestionar, se detectan oportunidades que mejoran el sistema, lo hacen más eficiente y se previenen errores, todo esto con una filosofía de detección, corrección, prevención y actuación.

El modelo por desarrollar debe de tener un enfoque meramente industrial, deber ser para industrias cuyos montos de ventas superan los 300,000,000 de pesos anuales, con EBIDTA's superiores al 20 %, hablar de estas cantidades es indispensable tener técnicas de control en todos sus rubros, están obligados a primera instancia a tener un proceso de Administración Técnico financiero sólido, con identificación de riesgos y con respuestas acertadas en números controlados.

Sin embargo, este tipo de modelos también encajan en empresas que por años han seguido una contabilidad tradicional sin medidas de contención y de mitigación. Se pretende desarrollar un modelo con un lenguaje claro el cual ayude a la comprensión de cada uno de los conceptos a controlar.

El beneficiario DE ESTE TRABAJO será una empresa o persona que desee llevar una alta dirección y que a su vez lleve a su empresa junto con un equipo interdisciplinario a cumplir con sus planes estratégicos que contemplen no solo las ventas o el EBIDTA, sino todo aquello que está ligado en tener un mejor control de los procesos como son la Sustentabilidad, el Recurso Humano, Presencia sólida en el mercado, Calidad, Seguridad y Responsabilidad social.

7- Estructura Principal.

7.1 La Naturaleza interdisciplinaria del conocimiento del Management

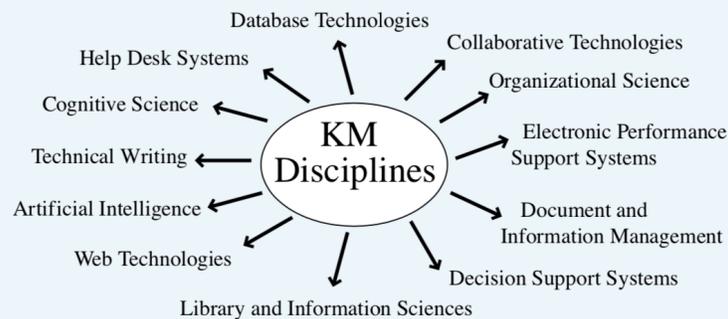
“Prerrequisito”.

“La gestión del conocimiento se basa en una gran cantidad de diversos campos, tales como:

- Ciencia organizacional.
- Ciencia cognitiva.
- Lingüística y lingüística computacional.
- Tecnologías de la información, tales como sistemas basados en el conocimiento, documentos y gestión de la información, sistemas electrónicos de soporte de rendimiento y tecnologías de bases de datos.
- Información y biblioteconomía.
- Escritura técnica y periodismo.
- Antropología y sociología.
- Educación y formación.
- Cuentacuentos y estudios de comunicación.
- Tecnologías colaborativas como el trabajo colaborativo con soporte informático y groupware, así como intranets, extranets, portales y otras tecnologías web.

Esta lista de ninguna manera es exhaustiva, pero sirve para mostrar las raíces extremadamente variadas que dieron vida al Management y continúa siendo su base hoy. La Figura 1-1 ilustra algunas de las diversas disciplinas que han contribuido al Management”. (Dalkir, 2005)

THE INTERDISCIPLINARY NATURE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT



Fuente: Kimiz Dalkir, Knowledge Management in theory and practice, Elsevier, 2005, p. 7.

Las distintas disciplinas propuestas por Dalkir nos llevan a una base estructural en la cual cada uno de estas disciplinas contribuyen al Management de la empresa, esta vaciada de raíces por medio de las directrices de mencionadas en la nueva estructura organizacional darán vida a la organización.

Dicha naturaleza de disciplinas considero que es un prerequisite para poder dar inicio la parte practica del desarrollo e implementación del Modelo de Gestión estratégica.

7.2 Plan Estratégico.

El documento por generar nos definirá The Management para asegurar la estructura organizacional, los objetivos de Dirección y los Márgenes requeridos según los planes estratégicos de la **Empresa** que se deben de cumplir año con año.

Para efectos prácticos se toma una **Empresa** de servicios medio ambientales, a través de sus filiales Proactiva Medio Ambiente México, S.A. de C.V.; Proactiva Medio Ambiente Proyectos y Servicios Especializados, S.A. de C.V.; Proactiva Medio Ambiente SAPSA; Operadora El Realito, S.A. de C.V.; CAASA Aguascalientes y Servicios Industriales RIMSA.

Todas estas empresas (y otras más) conforman la presencia en México de Veolia(empresa franco mexicana), los Servicios Medio Ambientales que otorga a nivel general son los siguientes:

- Industrial
 - Petróleo y Gas
 - Servicios Ambientales a las Industrias
 - Casos de Estudio
 - Sector Agroalimentario
 - Desmantelamiento
 - Petróleo y Gas
 - Minería
- Municipal
 - Gestión del Agua
 - Gestión de Residuos
 - Casos de Estudio
 - Modelos tradicionales
 - Soluciones innovadoras

La Gestión de la Modelación nos permitirá alinearnos a los Objetivos de la Dirección, procesos operativos, recursos humanos, sustentabilidad y Mercadotecnia.

Es preciso aclarar que una parte de este Modelo de Administración debe de estar enfocado a la Estrategia de Crecimiento en el Mercado, el cual es parte del motivo de esta tesis, por lo tanto, es necesario definir las premisas de crecimiento para poder tener una planeación ponderada a cinco años.

Asimismo, para una permanencia de negocios y un mejor desempeño de estas es necesario proponer alternativas de marketing para el desarrollo de negocios o mejoramiento de este.

Adelantándonos un poco uno de los objetivos críticos emitidos por la Dirección de la **Empresa** es “Duplicar las ventas al doble para el 2020, para lograr esto se hará con el desarrollo de tres estrategias Primera, con la Planeación Estratégica de la Empresa, la Segunda con la Planeación Estratégica de Marketing y la Tercera con la Planeación anual Marketing.

7.2.1 La Planeación Estratégica de la Empresa contempla lo siguiente;

Kick Off Veolia México



Fuente: Sesión de trabajo Planeación estratégica 2017, Veolia Agua Centro, S.A. de C.V.

Mediante un proceso de análisis de la situación actual de la Empresa, se desarrolló un FODA empresarial teniendo como principal objetivo determinar la Misión y Visión de la Empresa, así como sus objetivos clave para la permanencia, crecimiento y excelencia que busca la organización, por lo tanto, se obtuvieron los siguientes resultados;

Análisis de la Situación Actual; Dicho análisis se efectuó con la técnica de Análisis FODA

	Fortalezas (Positivo)	Debilidades (Negativo)
Origen Interno	<p>F1. Personal capacitado técnicamente, altamente comprometido con el cumplimiento de los objetivos, y el trabajo en equipo</p> <p>F2. Programas de entrenamiento especializados enfocados de forma práctica a la función a desarrollar</p> <p>F3. Equipo multidisciplinario y con alto conocimiento de aspectos regulatorios, contractuales y corporativos</p> <p>F4. Control permanente de los procesos internos, de su evolución y mejoramiento a través del Departamento de Planeación y Control que vigila la implementación y seguimiento del sistema integrado de Gestión de Calidad en el área Comercial(9k, 18k y 14k)</p> <p>F5. Integración transversal de los procesos de la organización para la rápida toma de decisiones a través de participación en comités interdisciplinarios(obras, General, etc.).</p> <p>F6. Excelentes relaciones con el Ente Regulador.</p> <p>F7. Fuentes relacionadas con instituciones financieras y públicas afines al negocio.</p> <p>F8. Alto conocimiento del mercado , que permite la segmentación adecuada de clientes, y redundancia en campañas que permiten regularización de deudas, mejor recaudación y disminución de conflictividad con sectores populares.</p> <p>F9. Altos estándares de calidad y cumplimiento de indicadores de gestión enfocados al posicionamiento de la empresa en el sector.</p> <p>F10. Mediciones trimestrales internas de satisfacción al usuario, lo que permitiría la detección de oportunidades de mejora, que redunden en un mejor servicio a nuestros clientes.</p> <p>F11. Promover programas de acercamiento con la comunidad a través de campañas, socialización de obras.</p>	<p>D1. Falta de infraestructura de oficinas, ocasiona desmejoramiento en la calidad de atención.</p> <p>D2. El sistema informático no ha sido actualizado, lo que dificulta mantener la trazabilidad y automatización de procesos.</p> <p>D3. Falta de campañas de información masiva a la comunidad, material informativo y educativo, con respecto a las actividades de Interagua.</p> <p>D4. La fiscalización de actividades es muestral, debido a la falta de recursos para esta labor. El personal de Fiscalización debería tener fuertes conocimientos en las normas auditables de Sistema Integrado de Gestión.</p> <p>D5. Falta un sistema de gestión presupuestal para dar seguimiento al presupuesto de gastos y realizar análisis de costos de actividades de los procesos comerciales.</p> <p>D6. El personal de campo no cuenta con políticas claras de atención y conocimientos generales de los procesos de Interagua.</p> <p>D7. Faltan recursos(dañados o en mal estado) para la movilización de personal, lo que redundancia en bajos rendimientos en la ejecución de tareas propias.</p> <p>D8. Baja cultura de pago, lo cual genera alta carga operativa para garantizar el pago oportuno de los clientes.</p> <p>D9. No existe en el presupuesto la actualización catastral periódica que permita optimizar los procesos operativos y de atención a usuarios.</p>
Origen Externo	<p>O1. Ecacag puede apoyar las acciones para lograr un mejor servicio.</p> <p>O2. Las instituciones financieras están diversificando sus operaciones lo que permite descentralizar actividades.</p> <p>O3. Marco legal que permite agilidad en procesos de facturación electrónica.</p>	<p>A1. Nueva legislación que puede afectar las actividades de la empresa. Ejemplo: Ley de Aguas.</p> <p>A2. algunas veedurías al servicio de agua potable, están integradas por personas contrarias a la concesionaria, con intervención política.</p> <p>A3. Desmejoramiento de la imagen de la empresa por reclamaciones masivas por atrasos en obras, facturación e intervención política.</p> <p>A4. Peligrosidad y delincuencia en las áreas externas de oficina, pone en riesgo al personal.</p> <p>A5. Decisiones del Municipio y/o Ente Regulador que afecten a los procesos y resultados de Interagua.</p> <p>A6. Falta de claridad en normas técnicas y especificaciones legales, puede poner en riesgo a la empresa por falta de cumplimiento en recepción de plantas de tratamiento de urbanizadores/ proyectos.</p> <p>A7. Riesgo de amenazas a personal de control interno al descubrir posibles casos de corrupción.</p>

Fuente: Sesión de trabajo Planeación estratégica 2017, Veolia Agua Centro, S.A. de C.V.

Con estos resultados, y mediante grupos de trabajos se discutieron y analizaron cada uno de las FODA, llegando a los siguientes resultados de Misión y Visión.

Misión; “Desarrollar y proveer soluciones y servicios, de calidad, innovadoras y sustentables para la gestión de servicios medioambientales orientada a la satisfacción de nuestros clientes”.

Visión; “Ser en el año 2020 la empresa referente a nivel nacional en innovación, calidad y excelencia operativa en la prestación de servicios duplicando las ventas actuales”.

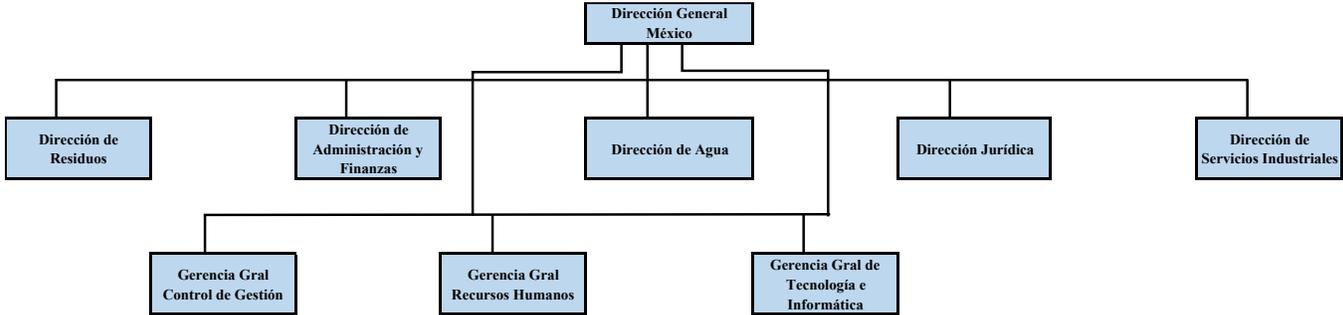
Así mismo como resultado de este análisis la Dirección General elabora los Objetivos estratégicos de la empresa a al 2020, quedando como sigue:

- 1- Mejorar la cultura de la Prevención, Salud y Seguridad, ¡Hacia el “0” accidentes”!
- 2- Cumplir estrictamente el presupuesto aprobado a nivel país, actividad y contratos.
- 3- Desarrollar los Talentos: Contratar, Identificar, Desarrollar, los mejores empleados del sector con una cultura orientada a los resultados, la eficiencia y el servicio al cliente.
- 4- Desarrollar el negocio para doblar las ventas al 2020 manteniendo siempre nuestros márgenes en los sectores municipal e industrial.
- 5- Mejorar la eficiencia de la organización a todos los niveles, con una cultura de innovación e integración de nuevas tecnologías que permitan desarrollar negocios, reducir costos, y ser más ágiles para adaptarnos a la evolución de nuestros negocios.
- 6- Buscar la excelencia operativa en nuestros contratos y demostrar con ejemplos en nuestras operaciones que nuestros clientes pueden contar con nosotros en una relación a largo plazo.

Sin embargo y en vista de los objetivos planteados, estratégicamente fue reorganizada la estructura organizacional creando Direcciones de Servicio independientes de las Direcciones de Área.

Como lo mencionamos en la **Introducción** “la estructura puede ser tan detallada como se quiera, esta debe de obedecer a que tenga la capacidad de controlar, corregir o mejorar las necesidades de la empresa desde el punto de vista de Administración, seguido de esto hay que definir las demás estructuras de Operación y si es aplicable la de Investigación, estas estructuras de la misma forma pueden ser muy robustas o delgadas dependiendo de la necesidad de la Empresa, hoy en día hay técnicas Colegiadas para definir o redefinir dichas estructuras, esto como parte del Enfoque de diseño”.

Antes de entrar en el detalle de estructuración es importante mencionar las condiciones de estructura en las cuales estaba la empresa a nivel nacional antes de la nueva estructura.

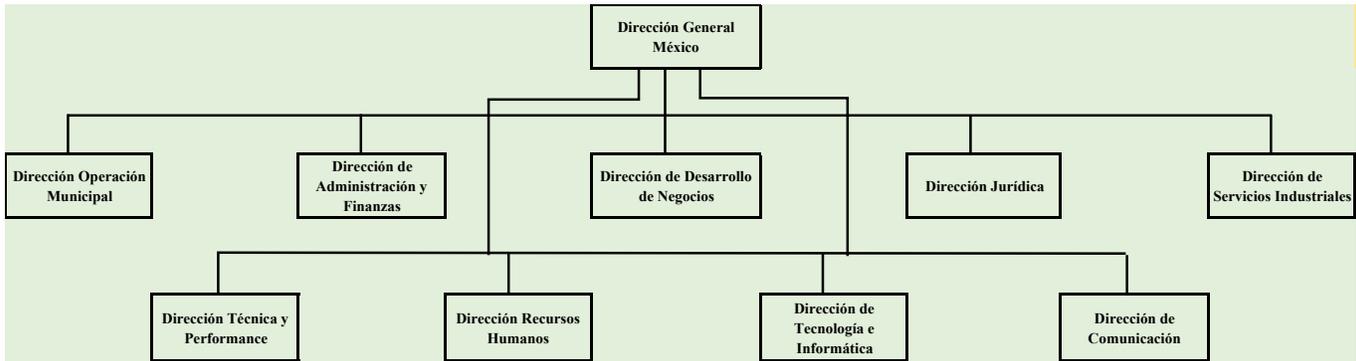


Fuente: Sesión de trabajo Planeación estratégica 2017, Veolia Agua Centro, S.A. de C.V.

Como resultado del análisis FODA fue urgente empoderar algunas Gerencias como Dirección a nivel corporativo otras se integraron en algunas direcciones afines y por considerarse parte de una dirección y no una dirección, el tema del desarrollo de negocio no se ve un responsable y mientras que áreas como Recurso Humano fue necesario empoderarlo para que tuviera un soporte corporativo y direcciones todo el País.

Por otro lado, se consideró que los temas de Tele Informática TI son una oportunidad para la innovación en los procesos respaldados por tecnologías que ayuden a la automatización y control en todos las Direcciones y procesos establecidos. Por último, oficialmente no existía la figura de comunicación corporativa que hoy en día tiene un papel importante para dar frente a conflictos de riesgo, comunicación interna y externa, soporte y comunicación a acciones de mejora de atención al cliente, además de ser los anfitriones en los eventos de carácter político, social, de sustentabilidad, técnicos y económicos.

Derivado del análisis FODA, surgió esta nueva estructura;



Fuente: Sesión de trabajo Planeación estratégica 2017, Veolia Agua Centro, S.A. de C.V.

La reestructuración trae consigo;

- Sinergias entre las operaciones de Agua y Residuos.
- Excelencia Operativa.
- Más crecimiento en nuevos proyectos.
- Área de Comunicación como una directriz nacional y de soporte al país
- Rescate de Talentos y Recurso Humano con la Directriz de Recursos Humanos.

Se puede observar en el organigrama dos líneas de reporte a la Dirección surgiendo dos comités; Comité México y Comité de Dirección.

7.2.2 Elegir las estrategias para alcanzar los objetivos.

Tomando como referencia los Objetivos dicha actividad se desarrolló de la siguiente manera;

- Las estrategias serán por cada uno de los negocios, contrato o actividad, siempre basándose en los seis objetivos de la Dirección General.
- Para la elaboración de las estrategias se deben realizar sesiones grupales con la Primera y Segunda Línea de mando.
- Las sesiones de alineación deben ser coordinadas por un asesor externo experto en temas de Dirección estratégica, Trabajos en equipos y/o desarrollo de empresas, con la finalidad de dar una sesión neutral y con miras de tener metas en cada uno de los objetivos planteados, además de realizar las estrategias por cada meta.

-Cada uno de estos planes estratégicos serán presentados a la Dirección a cargo para su validación.

-Una vez validado el plan, éste se baja a todos los departamentos para su implementación y ejecución en las áreas de negocios.

Para efectos prácticos a continuación se tiene un ejemplo del plan estratégico de dos Acueductos, Acueducto II y Acueducto El Realito, en este plan se aprecian los seis objetivos de la Dirección general con sus respectivas metas a cumplir. De esta forma cada contrato o actividad será encargada del desarrollo de su propio Plan Estratégico.

Objetivos	Meta 2017	Proceso / Responsable	Compromiso	Proyectos
Desarrollar los Talentos: Contratar, Identificar, Desarrollar, los mejores empleados del sector con una cultura orientada a los resultados, la eficiencia y el servicio al cliente.	Certificación de competencias del 100% del personal definido en el programa	Recursos Humanos	Primer cuatrimestre	AQII/ El Realito
	Cumplir al 100% el programa de gestión de talentos	Recursos Humanos	2017	SO/AQII/El Realito
Mejorar la cultura de la Prevención, Salud y Seguridad, ¡Hacia el “0” accidentes”!	Cumplir al 100% las actividades descritas en el 10 + 1 de seguridad de las plantas	Todos / Responsables de área	2017	SO/AQII/El Realito
	Reducir al 10 % el índice de frecuencia y gravedad con respecto al año 2016	Todos / Responsables de área	2017	SO/AQII/El Realito

Fuente: Sesión de trabajo Planeación estratégica 2017, Veolia Agua Centro, S.A. de C.V.

Se muestran dos objetivos con sus respectivas metas a desarrollar, Proceso, responsable, compromiso y el proyecto que ejecutara el objetivo.

Objetivos	Meta 2017	Proceso / Responsable	Compromiso	Proyectos
Desarrollar el negocio para doblar las ventas al 2020 manteniendo siempre nuestros márgenes en los sectores municipal e industrial.	Entregar 5 propuestas de clientes potenciales hacia el área de ventas corporativo	Gerencia / JJVC	1 por bimestre	AQII / El Realito
Mejorar la eficiencia de la organización a todos los niveles, con una cultura de innovación e integración de nuevas tecnologías que permitan desarrollar negocios, reducir costos, y ser más ágiles para adaptarnos a la evolución de nuestros negocios.	Eficientar el uso de combustible en un 2 % con respecto al año 2016	Todos /JJVC	2017	AQII
	Ahorro de 175,000 MN en productos químicos de proceso	Potabilización	2017	AQII
	Reducir los costos en compras de refaccionamiento en 578,000 MN con respecto al año 2016	RDA-ARCT/ Mantenimiento-compras	2017	AQII
	Eficiencia de plantas de bombeo, mediante adaptación de PB's	JGR/ Bombeo	2017	AQII

Fuente: Sesión de trabajo Planeación estratégica 2017, Veolia Agua Centro, S.A. de C.V.

Objetivos	Meta 2017	Proceso / Responsable	Compromiso	Proyectos
Cumplir estrictamente el presupuesto aprobado a nivel país, actividad y contratos.	Aplicación del procedimiento para el ejercicio y control del presupuesto, este contempla, seguimiento y aviso en línea, programa calendarizado de trabajo con el cliente (SLP, QRO) para el aumento de entrega de caudal	Gerencias	2017	SO /AQII /El Realito
Buscar la excelencia operativa en nuestros contratos y demostrar con ejemplos en nuestras operaciones que nuestros clientes pueden contar con nosotros en una relación a largo plazo.	Certificación ISO-9001:2015 Certificación ISO-14001:2015	Todos Responsables de área	2017	AQII/ El Realito
	Implementar y certificar la norma ISO-55001 Gestión de activos	Mantenimiento / GDA/JJVC	2017	SO/AQII / El Realito
	Implementar y certificar la norma ISO-50001 Gestión de Energía	Mantenimiento / GDA/JJVC	2017	AQII/ El Realito

Fuente: Sesión de trabajo Planeación estratégica 2017, Veolia Agua Centro, S.A.

de C.V.

De esta forma y como último punto mediante el desarrollo de PHVA's específicos para cada meta se definirá como, cuando y quien desarrollará los objetivos, los PHVA's son documentos que se desarrollan para dar el seguimiento específico de cada objetivo hasta su culminación, como su nombre lo indica es estos documentos se Planea, se Hace, se Verifica y se Actúa.

ÁREA	SISTEMAS	REC. HUMANOS	COM. SOCIAL	ECONOMICA	OPERACION	INGENIERIA	PLANEACION	COMERCIAL
FINANCIEROS	Garantizar la continuidad del servicio, actualizando el servidor Sincronia. P. 30%	Implementación cultura VEOLIA P. 30%		Entrega de información vez y oportuna 25%	Gestión del comité Técnico en base a criterios designados P-24/	Proponer estrategias tecnológicas y prácticas para mejorar los servicios operativos de acuerdo a datos (2017)	Cobro del Servicio de Plantas P. 5%	MEJORA EN LA EFICIENCIA COMERCIAL 20%
	Reducir tiempo suspensión según demanda actual aumentando la capacidad de la red. P. 15%	Índice de Frecuencia IF 20% P. 10%	Campañas publicitarias y fidelidad comercial 20%	Incrementar nivel de eficiencia ENERGIA en compras y abastecimiento 10%	Integrar los trabajos Técnico/Operativo para mejorar de calidad de servicio P-20/	Gestionar y supervisar las acciones necesarias para la marcha del MP. (10%)	Implementación del Control de Gestión para Conexión de Demoliciones P. 15%	GENERACION DE ESTRATEGIAS PARA LA DISMINUCION DE PROVISION DE INSOLVENCIAS 20%
RRHH	Facilitar el desarrollo del equipo de trabajo de la red, para reducir tiempos de lectura y actualización del plan. P. 15%	Índice de Gravedad IG - 10% P. 15%	Satisfacción del cliente interno 15%	Evaluación en la implementación de prácticas y procedimientos (fidelización, soporte, procesos) 20%	Gestión del Sistema de Calidad con procesos de mejora continua P-16/	Proponer estrategias y tecnologías para identificar y aplicar acciones para mejorar el funcionamiento de procesos. (10%)	Comunicación de Tarifas con SCAPALR P. 15%	GESTIONAR LA MEJORA EN EL PROCESO DE FACTURACION 10%
	Facilitar el desarrollo del proceso de inspección para reducir tiempos de captura y lectura. P. 10%	Certificación de competencias P. 10%	Identidad Corporativa y posicionamiento de marca 15%	Implementación TOPS 5%	Reconocimiento de Gestión y Actitudes de PHVS P-16/	Proponer estrategias y tecnologías para la identificación y aplicación de acciones para reducir el riesgo de producción de agua. (20%)	Incremento del 5% de ventas por Conceptos Económicos P. 25%	COORDINACION DE LA MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LECTURAS, INSPECCIONES Y O.T. CON LA AUTOMATIZACION DE PROCESOS
CALIDAD EN EL SERVICIO	Facilitar el desarrollo del proceso de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio. P. 10%	Plan de acciones costo romana P. 10%	Información oportuna de obras y maniobras con para de servicio 15%	Reducción del tiempo a clientes internos 10%	Integrar los trabajos Técnico/Operativo en concepto de optimización presupuestaria P-24/	Definir acciones según el avance del cumplimiento de tiempo de los planes operativos con el programa de mantenimiento. (10%)	Automatización del proceso de elaboración de Informes P. 5%	COORDINAR LA MEJORA DEL INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE 10%
	Facilitar el desarrollo del proceso de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio. P. 10%	Mejoramiento clima laboral P. 10%	Diffusion institucional y cultura del agua 20%	Control de calidad de mantenimiento de sistemas generacional (agua, gas, cable) 10%	Continuidad del Servicio 21/3 P-15/	Continuar el flujo de información operativa y la aplicación de prácticas para reducir los tiempos históricos por acción (10%)	Implementación del Sistema de Control Contractual P. 15%	COORDINAR LA MEJORA DEL INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE 10%
MEJORA DE PROCESOS - EFICIENCIAS	Garantizar la disponibilidad y seguridad de las instalaciones, mejorando los equipos que sustentan la operación. P. 10%	Score Card RH P. 10%	Atención a reportes ciudadanos en medios de com. 15%	Reducción en costos de mantenimiento de sistemas generacional (agua, gas, cable) 10%	Reducción de tiempos de respuesta P-12/	Continuar el flujo de información operativa y la aplicación de prácticas para reducir los tiempos históricos por acción (10%)	Determinación de Áreas de Oportunidad de Mejoras Tecnológicas 20%	COORDINACION DE ESTAS TAREAS COMERCIALES PARA REDUCIR EL RIESGO CONTABILIZADA 10%
	Garantizar la disponibilidad y seguridad de las instalaciones, mejorando los equipos que sustentan la operación. P. 10%	Score Card RH P. 10%	Atención a reportes ciudadanos en medios de com. 15%	Reducción en costos de mantenimiento de sistemas generacional (agua, gas, cable) 10%	Reducción de tiempos de respuesta P-12/	Continuar el flujo de información operativa y la aplicación de prácticas para reducir los tiempos históricos por acción (10%)	Determinación de Áreas de Oportunidad de Mejoras Tecnológicas 20%	PROMOVER Y ASESORAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS 10%

Elaboración del plan Estratégico

Fuente: Sesión de trabajo Planeación estratégica 2017, Veolia Agua Centro, S.A. de C.V.

7.2.3 Control de Gestión y Control Interno.

Durante el desarrollo de estos cursos y mediante la Dirección Estratégica y sus diferentes escuelas hemos podido dar estructura a la Empresa mediante The Management, por lo tanto, una vez que le dimos el diseño y sus valores es importante llevar un control en toda la organización que ha adoptado diferentes disciplinas que surgieron debido a su necesidad. El Control de Gestión y Cuadro de Mando son herramientas que administran en todos los sentidos los resultados de la organización y por lo tanto la Dirección General de la Empresa se apoya en estas herramientas eficaces.

7.2.3.1 Control de Gestión.

“El Control de Gestión es el proceso mediante el cual los principales responsables operacionales se aseguran de que los recursos necesarios sean obtenidos y utilizados con eficacia y eficiencia para alcanzar los objetivos a corto plazo que fijó la organización, en el marco de su estrategia de largo plazo” (R. Anthony, 1978).

De acuerdo a este concepto y tomando como un punto de partida real hoy en día la eficacia y la eficiencia son punto central del éxito del cumplimiento de los objetivos empresariales.

“Los dos conceptos son diferentes y se complementan. Decir que hay que utilizar los recursos de la empresa de manera eficaz y eficiente, implica que hay que alcanzar los objetivos fijados al menor costo” (G. Ramirez M, fecha no disponible, p 2).

Para un mejor entendimiento y desarrollo de la Gestión el El Dr Ramirez nos plantea los siguientes conceptos **Dominio, Gestión, Proceso, Convergencia de Objetivos** y por último **Control de Gestión y Planeación Estratégica**.

“Pocas palabras son tan ambiguas y se prestan tanto a confusión como la de “control” Se tiene la costumbre de emplearla en el sentido de inspección, de verificación. Se siente entonces un cierto malestar al oírla y, casi instintivamente, tiene uno ganas de protegerse y defenderse.

Sin embargo no es éste, de ninguna manera, el significado que se le debe dar en la expresión “**Control de Gestión**”, la que más bien hay que entenderla en el sentido de “**dominio**” de la **gestión**, como por ejemplo, la aceptación que se le da a la palabra “control” cuando se le utiliza en expresiones como “controlar un balón de futbol”, o bien, controlar una situación o la velocidad de un automóvil.

Entendamos pues, a partir de ahora, el Control de **Gestión** como una disciplina que tiene como meta permitir a los principales responsables de una organización dominar la gestión de sus respectivos centros de decisión” (G. Ramirez M, fecha no disponible, p 2).

Continuando con la misma secuencia del concepto de Control de Gestión, (G. Ramirez M, fecha no disponible, p 3) menciona lo siguiente: “Una **acción** de gestión consiste en la realización de objetivos establecidos mediante la combinación, la más eficiente posible, de los diferentes recursos financieros, técnicos y humanos, en el marco de una estructura organizacional claramente definida. Se sitúa entre una acción de dirección y una de ejecución”.

De este mismo concepto se desprenden elementos importantes que son La Acción, El Liderazgo y La Ejecución, elementos permanentes para que el Control de Gestión para el cumplimiento de objetivos de los cuales se pueden conceptualizar de la siguiente manera:

“Dirigir significa tomar decisiones, en cuanto a la fijación de objetivos, la selección de una estrategia, la implantación de políticas generales, la obtención de recursos, la elaboración de planes y la fijación de responsabilidades, en el marco de una estructura organizacional;

Llevar a cabo una acción de gestión, para un responsable, consiste en tomar decisiones en lo referente a la utilización de los recursos puestos a su disposición, a fin de alcanzar, al mínimo costo, los objetivos fijados, y

Ejecutar se refiere a la toma de decisiones, en cuanto a las operaciones y actividades de base que desarrollar, con carácter rutinario” (G. Ramirez M, fecha no disponible, p 3).

De las definiciones anteriores se puede deducir que el Control de Gestión consiste en asegurarse, de manera permanente, de que tanto las decisiones tomadas en cuanto a la utilización de los recursos como las acciones llevada a cabo, permitan efectivamente alcanzar los objetivos previamente fijados. Un responsable operacional cumple, entonces, con tres funciones: *Dirección, Gestión y Control de Gestión*.

El **Proceso** del Control de Gestión de manera estructurada podemos ver ue consiste en; Una Planeación Operacional, Un Sistema de Información y Una Evaluación de Resultados. Y se realcionana de la siguiente manera.

Proceso de Control de Gestión	
Planeación Operacional	Objetivos Generales de la Empresa fijados en la planeación estratégica, tomando Normas de referencia cuantitativas o cualitativas que sirven para la medición de Eficiencia y Eficacia de las acciones.
Sistema de Información	Este sistema arroja resultados cuantitativos o cualitativos los cuales llevan a una acción o acciones principalmente a corto plazo (un año de acuerdo a la planeación estrategica). A partir de este enfoque, implica que los resultados cuantificables de las acciones de gestión sean medidos a posteriori.
Evaluación de Resultados	Punto de comparación de los resultados con las normas o estandares definidos, este es el punto de corregir o continuar con el mismo camino de resultados, para el cumplimiento de resultados.

Fuente: Tomado del documento “Definición de Control de Gestión”, (G. Ramirez M, fecha no disponible, pp 3-5).

En conclusión el Control de Gestión es un proceso iterativo, cíclico, permanente y dinámico, en la medida en que da lugar a un feed-back que enriquece el modelo de decisión, base de las acciones de gestión.

El Control de gestión vigilará en todos sus sentidos “El Cumplimiento de los Objetivos” fijados por la Dirección (que son seis para el caso de esta empresa), paralelamente mediante el Control interno y Control de presupuestos, se reforzará la medición y evaluación del cumplimiento de objetivos con sus respectivas metas, además de analizar las consecuencias de los hechos y acciones para detectar las causas de las desviaciones.

Concretamente y a nivel práctico podemos definir que el Control de Gestión obedece las siguientes premisas y controles en una organización que tienen que ver con la **Convergencia de Objetivos** y a continuación de ellas.

Objetivos de la Dirección. No hay control si no hay objetivos bien definidos y a largo plazo además de tener en cuenta el entorno.

Realizar un proceso de descentralización. Hay que dividir la organización en diferentes unidades administrativas o centros de costos y deslindar responsabilidades a las personas encargadas de las unidades administrativas u operativas, estos centros pueden tener distinto tipo de autonomía financiera. Los centros de costos son los proyectos de la empresa que lleva en este momento y que en total son seis unidades de negocio en este momento.

Diseñar un sistema de indicadores de control. Estos indicadores deben de estar definidos por centro de costos para poder evaluar en determinado momento como se están comportando frente a los objetivos establecidos por la Dirección, hay que definir Indicadores de control de la gestión, factor determinante para garantizar el

éxito siempre y cuando se realice bien. Para dicha implementación el área de Control de Gestión deberá diseñar junto con las unidades de negocio los indicadores con los cuales serán medidos y que se reportarán mensualmente con el objeto de ver desviaciones y corregir en el momento para cumplir con los objetivos.

Diseñar un sistema de información. Esto con la finalidad de que permita medir la eficiencia, cumplimiento o contribución de cada unidad o centro de negocios. Si se considera sistemas de medición financiera de carácter contable se pueden distinguir dos tipos de análisis.

- Contabilidad general o financiera, que analiza los estados de resultados y la situación patrimonial, producción, ventas. “Empresas pequeñas”
- Contabilidad analítica, o de costos, analiza el cálculo de costos por unidad de negocio, ingresos y gastos.

El objetivo de control de gestión es apoyar a los Directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtengan los resultados esperados.

El control de gestión está presente en diferentes niveles, en mayor o menor grado, los controles pueden clasificarse en tres niveles organizacionales, en tres amplias categorías; controles en el nivel institucional, Intermedio y Operacional.

Es importante contemplar estos tres niveles para ajustarla a la organización a la medida de sus necesidades o en su caso tener estos controles en otras áreas identificadas. La descripción de los niveles son los siguientes;

La finalidad del control es asegurar que los resultados de las estrategias, política y directrices (institucional), de los planes tácticos (Intermedio) y de los planes operacionales (operacional) se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. Los tres niveles están interconectados.

Nivel Institucional

Control Estratégico

Institucional organizacional Global largo plazo

Genérico total planeamiento de estándares

Desempeño de la empresa

Informes contables

Control de pérdidas y ganancias

Análisis del retorno de inversión

Nivel Intermedio

Control Táctico

Departamentos Mediano Plazo

Centro de negocio de cada empresa

Verificación de estándares

Control Presupuestal

Contabilidad de costos

Nivel Operacional

Operacional

Ejecución de operaciones o tareas individuales

Corto plazo de objetivo inmediato

Acción correctiva inmediata

Producción en línea de montaje

Cuadros de productividad

Automatización

(para efectos de esta empresa no llevará este control, lo hará el área de TI).

Control de calidad

(para efectos de esta empresa no llevará este control, lo hará el área operativa).

La intervención de la función del Control de Gestión debe ser preventiva, de análisis y de resolución de problemas, es decir detectarlos a tiempo para actuar sobre los indicadores y realizar movimientos para ajustar la línea al objetivo deseado “Análisis de indicadores mensuales para detección de desviaciones y acciones correctivas”

Por lo todo lo anterior es “Es la razón por la cual el Control de Gestión debe igualmente favorecer la coordinación de los diferentes responsables e integrarlos fuertemente a la organización de tal manera, que sus necesidades e intereses armonicen con los de la empresa. Es lo que se acostumbra llamar la **Convergencia de Objetivos**” (G. Ramirez M, fecha no disponible, p 5).

Es importante resaltar que la relación entre **Control de Gestión y Planeación Estratégica** es que la primera depende del desarrollo de la segunda, es decir en el ámbito de la planeación se definen los objetivos y estrategias a un año con sus respectivos objetivos y metas que se desarrollarán con las estrategias propuestas, el trabajo del Control de Gestión es vigilar el cumplimiento de los objetivos y metas, así como el desarrollo de la estrategia.

7.2.3.2 Control Interno.

“El **Control Interno** de una empresa (o de cualquier otra organización económica) comprende;

1) por una parte, el registro documental y el seguimiento administrativo de las operaciones que implica la actividad empresarial (ventas, compras, pagos, cobros, contratación de servicios, cumplimiento de las obligaciones legales), y la contabilización de estas operaciones, de tal manera que quede asegurado un funcionamiento día-a-día mínimamente coherente de la empresa.

2) por otra parte, la elaboración de información económico-financiera interna que permita a la dirección de la empresa estar eficazmente informada de los resultados de la gestión en cada una de sus áreas o departamentos.

Al primer tipo de actividades de control se le conoce normalmente por *control de operaciones* y se corresponde con la mayor parte de las tareas denominadas 'administrativas' de toda empresa. Y el segundo tipo de actividades es lo que se entiende habitualmente por *control de la gestión*” (Joaquim Vergés, 2000, p 10).

La creación indispensable de esta área en la Empresa surge como una necesidad de:

-Salvaguardar sus activos “Protección de Activos”

-Asegurar la exactitud y veracidad de la información contable “Información Contable”

-Promover las eficiencias de las operaciones “Eficiencia Operativa”

-Alentar la adhesión a las políticas prescritas por la dirección (Introducción a la contabilidad).

Hoy en día el Control interno se da mediante Funciones Gerenciales o Procesos Gerenciales que incluyen un conjunto de actividades que se deben cumplir en la empresa conduciéndola hacia el logro de los objetivos.

Fijar objetivos de la organización

Planteamiento estratégico

Fijar factores del ambiente de control

Fijar objetivos por actividad

Identificar y analizar los riesgos

Tomar medidas para prevenir o atenuar efectos de los riesgos

Controlar que las medidas de control se cumplan

Diseñar sistema de información y de comunicación

Verificar funcionamiento de mecanismos de control

Adopción de medidas correctivas

. El control interno necesita, para lograr los objetivos de la entidad, de cinco componentes que estén interrelacionados:

- . a) Ambiente de control, es aquello que está dado por los valores éticos de las personas, las competencias de las personas y políticas y prácticas respecto a los recursos humanos.
- . b) Apreciación de riesgos, es necesario identificar los riesgos correspondientes a cada proceso de las unidades de negocio.

- . c) Actividades de control, actividades que aseguran que las medidas tomadas para administrar los riesgos están siendo cumplidas.
- . d) Monitoreo, asegurarse de que todos los mecanismos adoptados se estén cumpliendo.

La Empresa no adoptará el componente de Comunicación en Control Interno, sino como Dirección de comunicación.

Se entiende que, para una empresa o cualquier otra organización económica, un '*buen control interno*' es aquel que, además de lo anterior, *permite a la dirección de la empresa estar eficazmente informada de los resultados de la gestión en cada una de sus áreas o departamentos*, y de esta manera facilitar la toma de las decisiones adecuadas en cada momento, a fin de que los objetivos estratégicos (u objetivos generales de la organización) se alcancen efectivamente en el mayor grado posible; es decir, que la empresa funcione con la máxima *eficiencia* posible. (Joaquim Vergés, 2000, p 5).

Actividades del Control Interno, (Joaquim Vergés, 2000, p 11).

a) Control de las Operaciones

-Tareas que consisten en *registrar documentalmente las operaciones* que realizan cada una de las áreas operativas de la empresa: compras, ventas y prestación/contratación de servicios, principalmente.

-Entendiendo por registro, desde la plasmación de cada una de estas operaciones en un documento (factura o 'comprobante') a la contabilización de estos.

-Tareas que constituyen de hecho operaciones jurídicas con el exterior: básicamente *efectuar todos los pagos y cobros* de la empresa; más la contabilización de estas operaciones.

-Llevar algún sistema de registro contable y de clasificación sistemática de documentos (facturas, principalmente; tanto de compras como de ventas) que *permita saber en cada momento qué es lo que está pendiente de pagar y de cobrar*. Esto es especialmente importante en tanto que las operaciones de compra y venta sean mayoritariamente a crédito (pago a 30, 90, días), como es lo usual en nuestro entorno económico.

b) Control de la Gestión

-*Elaborar periódicamente los estados de cuentas* y llevar a cabo algún sistema de cálculos que permita determinar periódicamente los costes por departamentos o secciones, y por producciones o líneas de actividad.

-Elaborar para cada año, con una lógica anticipación, *previsiones* relativas a la actividad económica-financiera de la empresa; (unas previsiones generalmente desglosadas por meses).

-*Elaborar informes periódicos para la Dirección* de la empresa, utilizando todo lo mencionado anteriormente (básicamente comparando los resultados reales con las previsiones).

7.2.4 Cuadro de Mando integral “CMI”.

“Obtenemos lo que medimos. Los altos ejecutivos saben que el sistema de medición de su organización afecta fuertemente el comportamiento de gerentes y empleados. Los ejecutivos también saben que los indicadores tradicionales de contabilidad financiera, tales como retorno sobre la inversión y los beneficios por acción, pueden entregar señales engañosas para la mejora continua y la innovación, actividades que el entorno competitivo de hoy demanda” (Kaplan y Norton, 2005, p 3).

“Los ejecutivos quieren una presentación balanceada tanto de las mediciones financieras como de las operaciones” (Kaplan y Norton, 2005, p 3).

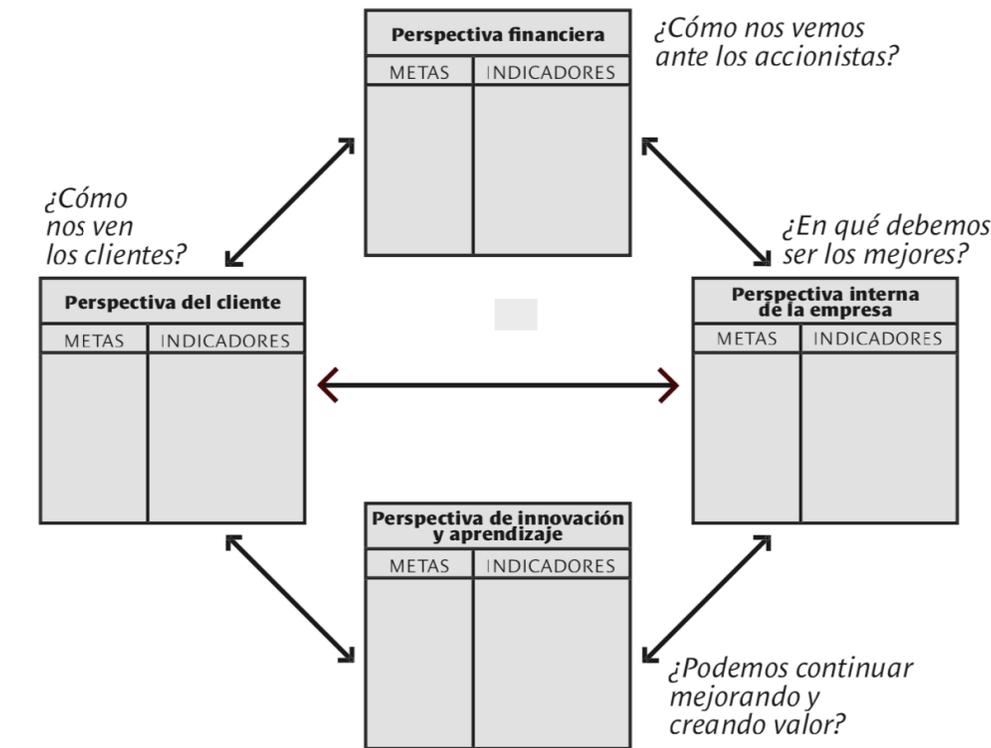
Con la nueva era de información se exigen nuevas capacidades para obtener mejores ventajas competitivas, esto permitió explorar los activos intangibles o invisibles, (Kaplan y Norton, 1994) recomienda que adopten un enfoque más equilibrado, nos dicen que los informes deben proporcionar más información sobre planes, oportunidades, riesgos e incertidumbres, centrarse más en los factores que crean valor a largo plazo, incluyendo las medidas no financieras que indiquen cómo se están realizando los procesos clave de la empresa.

Con este breve antecedente damos paso al Cuadro de Mando ahora llamado Cuadro de Mando Integral “CMI” (Balanced Scorecard), el cual se organiza bajo estas cuatro perspectivas; “Activos Intangibles”

1. Perspectiva financiera.
2. Perspectiva del Cliente.

3. Perspectiva de Procesos internos.
4. Perspectiva de Innovación y formación.

De acuerdo con Kaplan y Norton, el siguiente gráfico muestra las diferentes perspectivas de información tanto financiera como operativa.



Fuente: Kaplan R.S. y Norton D. P., Julio 2015, El Balanced Scorecard: Mediciones que Impulsan Desempeño, Harvard Business Review America Latina, Reimpresión R0507Q-E, p 4.

La empresa fijo cinco objetivos, es de aclarar que para poder llegar a esto hubo que hacer plan de trabajo para un análisis FODA, hacer conclusiones, subirlo al CMI y validar los objetivos.

- 1- Mejorar la cultura de la Prevención, Salud y Seguridad, ¡Hacia el “0” accidentes”!
- 2- Cumplir estrictamente el presupuesto aprobado a nivel país, actividad y contratos.
- 3- Desarrollar los Talentos: Contratar, Identificar, Desarrollar, los mejores empleados del sector con una cultura orientada a los resultados, la eficiencia y el servicio al cliente.
- 4- Desarrollar el negocio para doblar las ventas al 2020 manteniendo siempre nuestros márgenes en los sectores municipal e industrial.
- 5- Mejorar la eficiencia de la organización a todos los niveles, con una cultura de innovación e integración de nuevas tecnologías que permitan desarrollar negocios, reducir costos, y ser más ágiles para adaptarnos a la evolución de nuestros negocios.
- 6- Buscar la excelencia operativa en nuestros contratos y demostrar con ejemplos en nuestras operaciones que nuestros clientes pueden contar con nosotros en una relación a largo plazo.

Por lo anterior tenemos los seis objetivos estratégicos los cuales serán reportados a la Dirección General mediante Cuadro de Mando Integral que se resume a continuación;

Objetivo	Perspectiva
1. Seguridad	Interna de la empresa

2. Cumplimiento de Presupuesto	Financiera
3. Talento Recurso Humano	Interna de la empresa
4. Desarrollo de negocios	Financiera
5. Eficiencias e Innovación	Innovación y Aprendizaje
6. Excelencia Operativa	Clientes

Como se puede apreciar hay un balance de lo intangible, pero que se puede medir, cada uno de estos objetivos tiene indicadores “KPI’s” que nos indican el cumplimiento de estos intangibles. El seguimiento de los objetivos se hace desde el CMI y por; una Dirección General Seguido de sus Director de Operación Municipal y Director de Administración de Finanzas, a su vez existe una Dirección de segunda línea que son Dirección Técnica, Dirección TI, Dirección de RH, Dirección de Comunicación, Dirección Jurídica.

Definitivamente bajo este CMI, hay una mejor medición de desempeño en la empresa de ejemplo real.

El desarrollo del plan estratégico puede ser diferente en cada año, de manera regular se elabora en los meses de Enero y Febrero, para ser ejecutados en el resto del año, al final del año se evalúa el plan estratégico con lo real, detectando desviaciones y documentando hechos de lo que se cumplió y lo que no se cumplió.

7.2.5 Knowledge Management.

Esta sección nos orienta el como implementar el conocimiento del Management y su estrategia, específicamente nos referiremos a (Dalkir, 2005, p 252) en donde nos dice que “una vez que se define la estrategia de Management, la organización tendrá una hoja de ruta que se puede utilizar para identificar y priorizar las iniciativas, herramientas y enfoques de Management de tal manera que respalden los objetivos comerciales a largo plazo. La estrategia se utiliza para definir un plan de acción realizando un análisis de brechas. El análisis de brechas implica establecer los estados actuales y deseados de recursos de conocimiento y palancas de Management. Luego se definen proyectos específicos para abordar las brechas específicas que se identificaron y acordaron como áreas de alta prioridad”.

“Una buena estrategia de Management posee los siguientes componentes:

1. Una estrategia articulada de negocios y objetivos
 - a. Productos o servicios
 - b. Clientes potenciales
 - c. Distribución preferida o canales de entrega
 - d. Caracterización de ambientes regulatorios
 - e. Declaración de Misión y Visión
2. Una descripción de los problemas empresariales basados en el conocimiento.
 - a. Necesidades de los colaboradores
 - b. Necesidades del nivel de variación del rendimiento
 - c. Necesidades de innovación
 - d. Necesidad de abordar la sobrecarga de información
3. Un inventario de los recursos de conocimiento disponibles.

- a. Capital del conocimiento: conocimiento tácito y explícito, know-how, experiencia, experiencia en las mentes de los individuos y en las comunidades o incrustados en rutinas de trabajo, procesos, procedimientos, roles, artefactos como documentos o informes.
 - b. Capital social: cultura, confianza, contexto, redes informales y reciprocidad (p. Ej., Disposición para experimentar y asumir riesgos, o poder fracasar sin temor a repercusiones).
 - c. Capital de infraestructura: recursos de conocimiento físico; por ejemplo, LAN / WAN, servidores de archivos, intranets, PC, aplicaciones, espacios de trabajo físicos y oficinas, y la estructura organizativa.
4. Un análisis de los puntos de apalancamiento de conocimiento recomendados que describe lo que se puede hacer con los conocimientos y artefactos de conocimiento identificados anteriormente y que enumera los proyectos de Management que se pueden llevar a cabo con la intención de maximizar el ROI y el valor comercial; por ejemplo:
- a. Recopile reportes de estudios de caso y explótelos (por ejemplo, base de datos de mejores prácticas, base de datos de lecciones aprendidas).
 - b. Almacenar para uso futuro (por ejemplo, almacenes de datos, recopilación de inteligencia para un problema / problema específico, bases de datos, bases de texto).
 - c. Concéntrese en conectarse: conecte a los conocedores entre sí y a un problema a través de comites de excelencia. Realizar Hipótesis para llevar a cabo la planificación de escenarios, verificación cruzada informal para producir nuevas ideas y pensamiento innovador”.

7.2.6 Team Management.

Asimismo, (Dalkir, 2005, pp 287-288), nos comenta que, los roles de implementación del Management son bastante diversos. Pueden incluir categorías como:

- “Roles de alta y media gerencia: director de conocimiento, gerente de conocimiento.
- Líderes del conocimiento, también conocidos como campeones de Management, que son responsables de promover Management dentro de la organización.
- Gerentes de conocimiento, responsables de la adquisición y gestión de conocimiento interno y externo.
- Navegadores de conocimiento, responsables de saber dónde se puede ubicar el conocimiento, también llamados corredores de conocimiento.
- Sintetizadores de conocimiento, responsables de facilitar el registro de conocimiento significativo en la memoria organizacional, también llamados administradores del conocimiento.
- Editores de contenido, responsables de codificar y estructurar contenido, también llamados administradores de contenido; roles que involucran capturar y documentar conocimiento
borde: investigadores, escritores, editores.
- Desarrolladores web, editores electrónicos, administradores de intranet, administradores de contenido.

- Roles orientados al aprendizaje, como formadores, facilitadores, mentores y entrenadores:

incluidos aquellos con la responsabilidad de desarrollar información y conocimiento habilidades de borde.

- Roles de recursos humanos con responsabilidad específica para el desarrollo de programas.

y procesos que fomentan culturas y comportamientos orientados al conocimiento.

- Editores de conocimiento, responsables de las funciones de publicación internas, generalmente en una intranet, también llamados Webmasters, arquitectos de conocimiento y conocimiento.

editores de borde.

- Entrenadores y mentores, responsables de ayudar a las personas durante todo el año.

unidad de negocio o práctica para desarrollar y aprender actividades y disciplinas del Management.

- Actividades de la mesa de ayuda, incluida la entrega del Management e información relacionada

a la capacitación, también llamada KSO (Knowledge Support Office, Oficina de Apoyo al Conocimiento)”.

7.3 Strategic Marketing

Para el desarrollo de esta planeación (William J. Stanton, Et al, 2007) definen lo siguiente;

“Después de la planeación para la empresa como un todo, la administración requiere trazar planes para cada área funcional importante, incluyendo marketing”. Desde luego, la planeación de cada función debe estar guiada por la misión de toda la empresa y por sus objetivos.

La planeación estratégica de marketing es un proceso de cinco pasos.

- I. Realizar un análisis de la situación.
- II. Establecer Objetivos de Marketing.
- III. Determinar el Posicionamiento y la Ventaja Diferencial.
- IV. Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado.
- V. Diseñar una mezcla estratégica de marketing.”

7.3.1 Realizar un análisis de la situación.

De la misma manera como en el plan estratégico primeramente se conformó un equipo multidisciplinario y con diferentes posiciones para hacer el FODA respectivo al Crecimiento de Veolia México, las posiciones involucradas son las siguientes:

Directora División Agua México	Dir de Comunicación México
Gerente General Plantas México	Gte General Residuos Qro
Gerente Desarrollo de Negocios Industriales	Gte Económico SAPSA

El análisis FODA se desarrolló solo para zona País México:

O R I G E N O	FORTALEZAS (POSITIVO) F1-Experiencia en gestión patrimonial F2-Experiencia en gestión integral ambiental(En todos los sectores) F3-Capacidad financiera F4-Presencia global F5-Investigación y Desarrollo (R and D) F6-Posicionamiento de socio local F7-Cumplimiento de normas F8- Know how	DEBILIDADES (NEGATIVO) D1-Conocimiento del portafolio completo de D2-Conocer las necesidades de nuestros clientes actuales D4-Planeación en la prospección de nuevos D5-Estructurar el proceso de desarrollo D6-Sistema de remuneración del desarrollo comercial está limitado (Bono One Veolia) D7-No existe un solo interlocutor c/ el cliente D8-Recursos insuficientes para incrementar participación de mercado (personal, tiempo y D9-Trabajo por funciones y no por procesos
O R I G E N O	OPORTUNIDADES (POSITIVO) O1-Aparcar con clientes actuales la oportunidad de ofrecer e integrar más servicios. O2-Capitalizar relaciones O3-Replicar proyectos y casos de éxitos O4-Adquisición/Alianzas estratégicas que impulsen el crecimiento O5-Conocer las estrategias de crecimiento exitosas de Veolia en otros países O6-Oportunidad de crear soluciones diferenciadas de la competencia común)	AMENAZAS (NEGATIVO) A1-Ambiente regulatorio A2-Corrupción A3-Baja cultura de pago en municipios A4-Poca transparencia en licitaciones

Fuente: Sesión de trabajo Planeación estratégica 2017, Veolia Agua Centro, S.A.

7.3.2 Establecer Objetivos de Marketing.

Tomando el análisis FODA para el crecimiento, se elaboraron los siguientes objetivos Marketing

- 1- Analizar bases de datos mediante el CRM / Business Intelligence.
- 2- Concretar un Plan de relacionamiento estratégico.
- 3- Asignar Key Account Manager.
- 4- Focalizar cartera de clientes.
- 5- Plan estratégico de minimización de riesgos.
- 6- Preparar talento para oportunidades de crecimiento.
- 7- Knowledge transfer (Simposios, foros).

“Análisis de los objetivos”

Es importante realizar una parada para analizar este conjunto de objetivos que determinarán el crecimiento de la empresa.

En primera instancia el objetivo No. 1 (Análisis de bases de datos) tiene que ver con la localización de clientes potenciales a nivel Federal, Estatal, Municipal, e Industrias, la acción principal es detectar cualquiera de nuestras Gestiones (Agua, Residuos, Energía) que sean aplicables a estas dependencias que avista aplican todas las gestiones, la base de datos debe permitir una clasificación para poder dar prioridad o en su caso atención de licitaciones importantes que se deban atender. En el Sector Industrial, y de la misma manera mediante estas bases de datos se deberá identificar aquellas industrias con alta demanda de servicios, recordemos que los servicios para estas industrias pueden ser integrales o por rubro, seguramente la más alta demanda que se tiene es el rubro de agua ya que en las industrias es importante ofrecer un esquema integral para el ciclo del agua que comprende Extracción o toma de agua cruda, Potabilización de agua para consumo humano, tratamiento de agua para servicios “Caldera”, “Condensadores” y “Torres” y el Tratamiento de aguas residuales. Por otro lado, es importante focalizar aquellas industrias que general altas cantidades residuos tanto Peligroso y no Peligroso, asimismo, a nivel macro se debe de prestar alta importancia en las mineras, instalaciones de gas y de petróleo.

Para el Objetivo No.2 (Relacionamiento estratégico), es necesario concretar el plan, de esta manera, pasa a ser un elemento clave para la compañía contar con la

información actualizada de sus clientes y de sus preferencias. Porque al tener una visión global les permitirá a los directores controlar y dinamizar su gestión, y, además, especificar y automatizar sus prácticas de negocios.

El Objetivo No.3 (Key Account Manager), actualmente estos ejercicios son parte importante de los Directivos de área en conjunto con sus Gerentes Generales de la empresa, hoy en día se ha vuelto una buena práctica el analizar la competencia y más cuando se tiene en juego una licitación, sin embargo, es conveniente tener un equipo o persona que lidere y aporte en ese tipo de análisis, además de dar seguimiento respectivo de los clientes.

Continuando con el Objetivo No. 4 (focalizar cartera de clientes), Los resultados y mantenimiento del Objetivo 1, deben decaer sobre este objetivo, al detectar los clientes potenciales se debe de buscar la manera de tener contacto con ellos y obtener información de sus actividades para ofrecer nuestra cartera de servicios.

Objetivo No. 5 (Plan estratégico de minimización de riesgos), como resultado del análisis FODA se determinaron ocho objetivos Marketing para los próximos 3 años, por lo tanto hay que asegurar que estos se cumplan o de otra manera no obtendremos el doble de ventas que se tiene establecido, para tal fin es necesario desarrollar un Análisis de Riesgo donde se identifiquen los factores por lo cual no se pueda cumplir cada uno de los objetivos, esta actividad debe ser por objetivo usando el procedimiento general de Veolia Latam para la identificación de riesgos.

Identificado los riesgos se debe de crear las acciones preventivas para cada objetivo.

En el caso del Objetivo 6 (Preparar talento para oportunidades de crecimiento), debe continuarse con los programas que ya se están llevando tales como Detección y Desarrollo de Talentos, Certificación de competencias, Plan de apadrinamiento, Plan de sucesión y Programa Dirige. Además, dentro de los planes de capacitación se debe de integrar La estrategia de Marketing y el Programa Anual de Marketing que se implementará.

Por último, Objetivo 7 (Knowledge transfer (Simposios, foros)), Mediante la Dirección de comunicación anualmente se pondrá a disposición propuestas de foros o simposios a los diferentes sectores Agua, Residuos e Industrias con el fin de reservar los eventos y programarlos en el año activo tanto presupuestalmente como de asistencia a los mismos, una vez aprobado el compromiso será asistir a dichos eventos.

7.3.3 Determinar Posicionamiento y la Ventaja Diferencial.

Como parte del plan estratégico para cumplir el objetivo principal de duplicar las ventas, la Dir. General dio la Directriz directa para realizar los posicionamientos respectivos de nuestros productos, principalmente los que tienen una mayor extensión en el territorio mexicano, tal es el caso de la Gestión del Manejo de los residuos y la Gestión del Agua, sin embargo, se hace un especial hincapié para relanzar la estrategia de la Gestión de Industrial.

Los siguientes párrafos describen la filosofía de la Empresa el cual hace la diferencia a las demás empresas, en ella se plasma el tipo de servicio a recibir y refleja la experiencia que ha tenido a lo largo de estos años. (Textos tomados de su página Web).

El Grupo de la Empresa se encuentra en el momento justo para asumir el liderazgo regional tanto en el sistema integral y parcial de agua como en el manejo integral de residuos sólidos urbanos e industriales en Latinoamérica puesto que esta importante región del mundo está en evidente crecimiento.

La integración de los activos significa la creación de una complementariedad y una excelente oportunidad de potencializar su crecimiento y éxito en México.

Proactiva Medio Ambiente en México Filial de Veolia México ha venido consolidando su presencia y liderazgo local en los servicios medio ambientales de agua y residuos en el sector público y privado desde hace 25 años.

Veolia ofrece los servicios más completos en la gestión integral de agua y residuos, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de las personas y al cuidado del ambiente apegados a los valores empresariales que la representan favorablemente como Ética, Responsabilidad Social, Calidad en el servicio, Respeto por el Medio Ambiente y lo más importante enfocados siempre en el compromiso con México.

La empresa gestiona anualmente en el país 2.3 millones de toneladas de Residuos Sólidos en tratamiento y 800 mil en recolección y potabiliza aproximadamente 500MM m³ de agua, alcanzando más de 20 ciudades atendidas y 13 millones de usuarios en sus dos actividades.

Con esta finalidad, diseñamos e implantamos soluciones expertas para desarrollar el acceso a los recursos, preservarlos y renovarlos, aumentando de este modo su

eficiencia medioambiental, económica y social. Así es como Veolia contribuye a renovar los recursos del mundo.

7.3.4 Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado.

Para efectos de este ensayo elegiremos un mercado meta que será la Gestión de Agua, a su vez este tiene mercados metas las cuales serían los proyectos que actualmente están dando servicios medioambientales en agua en México, dichos proyectos son los siguientes;

- 1- Proactiva Medio Ambiente CAASA, S.A. de C.V.
- 2- Proactiva Medio Ambiente SAPSA, S.A. de C.V.

Proactiva Medio Ambiente Proyectos y Servicio Especializados, S.A. de C.V.

- 3- Acueducto II, Querétaro
- 4- Planta Bombeo La Caldera
- 5- Planta de Bombeo El Caracol
- 6- Planta de Bombeo Casa Colorada
- 7- Operadora El Realito, S.A. de C.V.

Los servicios integrales de manejo de agua para esto proyectos son los siguientes;

- Abastecimiento y Potabilización de Agua.
- Operación de Pozos.
- Distribución de Agua Potable.
- Gestión Comercial.
- Operación Integral de Alcantarillado.
- Tratamiento de Aguas Residuales.
- Bombeo de Agua Residual.

- Obras Hidráulicas Para Distribución de Agua.

Una vez definidos los mercados metas con sus características operativas ahora pronosticaremos las demandas, es decir, las ventas, de esta manera veremos si nos inclinamos por un segmento o veremos oportunidades para aplicar estrategias adicionales para cumplir con el doble de ventas.

Pronóstico de Ventas **Proactiva Medio Ambiente CAASA, S.A. de C.V.**

Proactiva Medio Ambiente CAASA, S.A. de C.V.	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	461,713	507,884	609,461	737,448	899,687	1,097,618
EBITDA	69,257	91,419	121,892	162,239	215,925	285,381
% EBITDA	15	18	20	22	24	26

Fuente: Sesión de trabajo Planeación estratégica 2017, Veolia Agua Centro, S.A. de C.V.

Pronóstico de Ventas **Proactiva Medio Ambiente SAPSA, S.A. de C.V.**

Proactiva Medio Ambiente SAPSA, S.A. de C.V.	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	87,574	96,331	115,598	139,873	170,645	208,187
EBITDA	13,136	17,340	23,120	30,772	40,955	54,129
% EBITDA	15	18	20	22	24	26

Fuente: Sesión de trabajo Planeación estratégica 2017, Veolia Agua Centro, S.A. de C.V.

Pronóstico de Ventas **ACUEDUCTO II QRO.**

Sistema Acueducto II	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	65,787	72,366	86,839	105,075	128,191	156,394
EBITDA	9,868	13,026	17,368	23,116	30,766	40,662
% EBITDA	15	18	20	22	24	26

Fuente: Sesión de trabajo Planeación estratégica 2017, Veolia Agua Centro, S.A.
de C.V.

Pronóstico de Ventas **ACUEDUCTO EL REALITO.**

Sistema Acueducto El Realito	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	92,747	102,022	122,426	148,136	180,725	220,485
EBITDA	13,912	18,364	24,485	32,590	43,374	57,326
% EBITDA	15	18	20	22	24	26

Fuente: Sesión de trabajo Planeación estratégica 2017, Veolia Agua Centro, S.A.
de C.V.

Pronóstico de Ventas **PLANTA BOMBEO LA CALDERA.**

Planta de Bombeo La Caldera	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	51,834	54,426	59,868	68,849	82,618	100,794
EBITDA	7,775	9,797	11,974	15,147	19,828	26,206
% EBITDA	15	18	20	22	24	26

Fuente: Sesión de trabajo Planeación estratégica 2017, Veolia Agua Centro, S.A.

de C.V.

Pronóstico de Ventas **PLANTA BOMBEO CASA COLORADA PROFUNDA.**

Planta de Bombeo Casa Colorada	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	32,927	34,573	38,031	43,735	52,482	64,028
EBITDA	4,939	6,223	7,606	9,622	12,596	16,647
% EBITDA	15	18	20	22	24	26

Fuente: Sesión de trabajo Planeación estratégica 2017, Veolia Agua Centro, S.A.

de C.V.

Pronóstico de Ventas **PLANTA BOMBEO EL CARACOL.**

Planta de Bombeo El Caracol	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	53,463	58,809	70,571	85,391	104,177	127,096
EBITDA	8,019	10,586	14,114	18,786	25,003	33,045
% EBITDA	15	18	20	22	24	26

Fuente: Sesión de trabajo Planeación estratégica 2017, Veolia Agua Centro, S.A.

de C.V.

Con los números y estrategias en listadas se puede apreciar que los mercados meta con mayor prospecto, con mejor manejo, con márgenes de utilidad que se pueden mejorar y con más confianza son:

- 1- Proactiva Medio Ambiente CAASA, S.A. de C.V.
- 2- Proactiva Medio Ambiente SAPSA, S.A. de C.V.

- 3- Acueducto II, Querétaro
- 4- Operadora El Realito, S.A. de C.V.

Con estos centros de negocios fue posible determinar de manera técnica y administrativa el crecimiento hacia el 2020.

Cada proyecto tiene puntos clave para mejorar su venta y margen de utilidad.

Son medibles y alcanzables, se identificaron perfectamente los factores que van hacer que los negocios crezcan.

Las acciones de cada negocio deben de llevar un seguimiento adecuado mediante la metodología de los PHVA's , creando comités de revisión de todas estas actividades clave.

Mediante esta técnica queda documentado las oportunidades y forma de crecer de forma sistemática y con seguimiento puntual.

Las plantas de bombeo tienen un marcado margen de incertidumbre debido al esquema de licitación (menos de un año y con ampliaciones de contrato de dos a tres meses) que se maneja y que los tiempos son muy cerrados para poder dar atención al 100%. Colocarlos como un Mercado Meta no tendríamos un Marketing exitoso, para este tipo de proyecto es necesario centrarse en las bases de licitación y en el cumplimiento cabal de cada uno de los conceptos de contratación. "Conservar los proyectos conforme se vayan ganando las licitaciones"

7.3.5 Diseñar una mezcla estratégica de marketing.

De acuerdo con la parte introductoria de este ensayo la manera de pensar de Veolia La Mezcla más apropiada para efectos de tener un mayor crecimiento estaría formada por tres técnicas de Marketing que han sido marcadas en este caso serían.

- La Creación del Valor.

- La Administración de la Calidad del Servicio.
- Programa Promocional.

7.3.5.1 Creación del Valor.

El **valor** es la percepción que tiene el cliente de todos los beneficios de un producto puestos en la balanza contra todos los costos de adquirirlo y consumirlo.

En todos aquellos lugares donde se halla presente, el grupo Veolia tiene el firme compromiso de promover sus valores específicos, la legislación propia de cada país y las normas de conducta dictadas por los organismos internacionales, así como de fomentar su cumplimiento.

Por lo tanto, al momento de ofrecer uno de nuestros productos es importante recalcar la importancia que se tiene en cuanto los valores En el Ambiente, En la comunidad y En el trabajo.

En un mundo donde las necesidades aumentan y las reservas son cada vez más escasas, el acceso a los recursos esenciales se vuelve cada vez más complejo y provoca tensiones.

Como respuesta a estos retos, Veolia desarrolla soluciones duraderas para suministrar al mayor número de personas los recursos necesarios para el bienestar de las poblaciones, el atractivo de los territorios y el desempeño de las empresas: acceso al agua potable y los servicios energéticos para las ciudades y sus habitantes, servicios industriales para alimentar de forma continua los procesos de producción de las empresas y valorización de materiales procedentes de la economía circular.

Es importante involucrar al cliente en la creación del valor, empuje desde el punto de vista psicológico que ayudara a tener más seguridad en el momento de abrir un negocio o actividad.

7.3.5.2 Administración de la Calidad del Servicio.

Para el éxito de una compañía es mantener un nivel uniforme de calidad que el cliente espera, manejar las expectativas de los clientes es un problema de servicios importante, en el marketing de servicios, la calidad del servicio es crítica para el éxito de una empresa.

En consecuencia, para administrar de manera efectiva la calidad, una empresa de servicios debe:

1. Ayudar a los clientes a formular expectativas.
 - Esto pudiera darse mediante encuestas de servicio contratadas con externos para conocer la calidad de servicio que se está prestando para cada mercado meta.
2. Medir el nivel de expectación de su mercado meta.
 - Definir indicadores de gestión asistido por un semáforo preventivo para detectar desviaciones que pudieran generar controversias.
3. Afanarse por mantener uniforme la calidad del servicio o sobre el nivel de expectación.
 - Crear estándares específicos por ejemplo Proactiva Medio Ambiente CAASA, S.A. de C.V. y Proactiva medio ambiente SAPSA, S.A. de C.V., son

negocios similares que manejan la gestión comercial, el cual sería crucial que se realizaran estándares aplicables en ambas empresas.

- Para el caso de los Acueducto aplicaría el mismo concepto de estandarización mencionado en el punto anterior.
- Definir el tipo de certificaciones a las que están sujetos los negocios para que de forma coordinada se gestione la Calidad, el Medio Ambiente y La Seguridad de las Personas.
- Es importante definir y esquematizar los formatos de calidad para que todos estén bajo un mismo Sistema de Gestión de calidad.
- No perder de vista el factor humano que debe estar integrado al Desarrollo de Talentos y certificación de competencias.
- Que la excelencia operativa promovida por la dirección sea un factor determinante para convencer a nuestros clientes de la importancia de garantizar un servicio con calidad.

7.3.5.3 Programa promocional.

Una gran parte de la evaluación de una organización y su servicio por un cliente se basa en los encuentros de servicio. Resultado de esto es que la administración debe preparar su entorno físico y su personal de contacto. El enfoque de esta preparación recibe a menudo el nombre de Marketing Interno.

El enfoque práctico que se le quiere dar a esta parte de la mezcla es adonde y como se va ofrecer el servicio, a primera instancia y a nivel Veolia México ya existe una Dirección de Desarrollo de Negocios, dicha Dirección debe tener todos los detalles

para poder realizar o tener un contacto de negocios.

Alguno de los elementos clave que considero para hacer frente a un negocio son los siguientes.

- 1- Revisión de base de datos, dicha revisión ya debe de estar clasificada en primera instancia por Negocios Municipales, Negocios Estatales, Negocios Industriales y a su vez identificar los rubros a desarrollar en cada uno de ellos (Agua, Residuos, Industriales), la información debe de cubrir el nombre del contacto, puesto del contacto, departamento donde está el contacto. Es necesario realizar fichas con toda esta información importante que ayudará durante el proceso de entrevista con el contacto.
- 2- Durante la entrevista se deberá tener y entregar el portafolio de servicios de Veolia México, seguramente se tendrá una inquietud en alguno de los rubros y para entonces se abordará específicamente el tema y re-agendara otra cita con el experto del tema si es necesario.
- 3- La persona encargada de visitar al contacto deberá haber recibido su respectiva capacitación de Creación del Valor, Administración de la calidad del Servicio y por supuesto El programa promocional de nuestras actividades.
- 4- Es indispensable que la persona que entrevista al contacto deberá recibir capacitación básica para cada uno de los servicios a otorgar.
- 5- El colaborador tendrá la obligación de recolectar toda la información necesaria para que ésta sea revisada por el director de Desarrollo de negocios, y este gire las instrucciones necesarias para asignar a un colaborador especializado según sea el tema.

Básicamente estos tres puntos están enfocados a la atención, detección y seguimiento con el cliente, que ayudara de una forma más eficaz de crecer en el mercado.

Hasta aquí se completó el Plan estratégico de Marketing, sin embargo y de acuerdo con el autor de estas bases que se describieron William J. Staton, es necesario realizar el mismo ejercicio anualmente, sobre todo poner especial énfasis en la situación en la que termina en un ciclo anual para poder redefinir las estrategias y cumplir con los objetivos definidos.

7.3.6 Plan anual Marketing.

Por lo tanto, propone un modelo de Plan anual de Marketing sobre las siguientes premisas

- 1- Resumen ejecutivo.** En esta sección de una o dos páginas se describe y explica el curso del plan. Está destinado a los ejecutivos que quieren las generalidades del plan, pero no necesitan enterarse de los detalles.

- 2- Análisis de la situación.** En esencia, el programa de marketing de una gran división de la compañía (llamada unidad estratégica de negocios) o de un producto que cubre el plan se examina en el contexto de las condiciones actuales, pasadas y futuras pertinentes. Buena parte de esta sección se derivaría de los resultados de la planeación estratégica de marketing. En esta sección se incluye otra información de particular relevancia para el periodo

planeado de un año.

- 3- **Objetivos.** Los objetivos del plan anual son más concretos que los del programa estratégico de marketing. Sin embargo, los objetivos anuales deben contribuir a que se consigan las metas en la organización y las metas estratégicas de marketing.
4. **Estrategias.** Como en la planeación estratégica de marketing, las estrategias del plan anual deben indicar qué mercados meta se van a satisfacer mediante una combinación de producto, precio, distribución y promoción
5. **Tácticas.** Actividades específicas, a veces llamadas planes de acción, concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior. Para que sea más fácil entender las estrategias y las tácticas, hay que tratarlas juntas. Las tácticas responden a las preguntas qué, quién y cómo para los esfuerzos de marketing de la compañía.
6. **Programas financieros.** En esta sección se anotan dos clases de información: ventas proyectadas, gastos e ingresos en lo que se llama declaración financiera pro forma, y los montos de los recursos dedicados a las diferentes actividades en uno o más presupuestos.
7. **Calendario. Esta sección,** que muchas veces incluye un diagrama, responde la pregunta cuando se realizarán durante el año próximo las diversas actividades de marketing.
8. **Procedimientos de evaluación.** En esta sección se abordan las preguntas qué, quién, cómo y cuándo en relación con la medición del desempeño a la luz de las metas durante el año y al final del periodo. Los resultados de las evaluaciones durante el año pueden llevar a ajustes en las estrategias o tácticas

del plan, o incluso en los objetivos que van a conseguirse.

7.4 Humanismo Empresarial.

7.4.1 El comportamiento en la organización “Chanlat”.

“Al haber establecido lo económico, el número y la cosa en el centro de su universo, nuestra sociedad parece haber olvidado el resto, esto es, todo lo que no se puede reducir a una formalización cualquiera, el mundo de la administración ha preferido adoptar lo más a menudo posible las visiones que son menos molestas para sí mismo. A semejanza de las ciencias de la administración en general, el campo del comportamiento en la organización parece haberse desarrollado hasta ahora en aislamiento, pasando por alto en una gran medida los logros de las ciencias humanas básicas” (Jean-Francois Chanlat, 1994, p 320).

En primera instancia El modelo de gestión deberá incluir una política en donde mencione que sus colaboradores son su principal activo para cuidar y desarrollar, es necesario elaborar una política en donde se defina que precisamente para obtener el número prometedor es indispensable establecer programas de desarrollo humano tales como:

- Ambiente organizacional
- Condiciones Ambientales básicas
- Condiciones legales de contratación
- Condiciones ambientales del lugar de trabajo, desde el punto de vista ergonómico y ambiente laboral
- Condiciones tecnológicas del trabajo, Hacer más fácil el trabajo.

- Condiciones políticas, surgimiento de normas o leyes que beneficien al colaborador.
- Condiciones económicas
- Condiciones ecológicas
- Condiciones Culturales

7.4.2 El ser humano: un ser a la vez genérico y singular “Chanlat”.

“Más allá de la diversidad de las disciplinas que lo estudian, el ser humano es uno. Es único en cuanto especie. Y lo es igualmente en cuanto individuo. Si bien es cierto que, por razones muy evidentes, los científicos han dividido el saber en partes distintas (biología, psicología, psicología social, psicoanálisis, sociología, etc.), también es cierto que, cuando se observa al *Homo humanus*, éste se presenta como un todo cuyos diferentes elementos están íntimamente interrelacionados. El hombre, ser fundamentalmente biopsicosocial, se presenta también como profundamente vinculado a la naturaleza y a la cultura que lo rodean y que él contribuye a transformar (Moscovia, 1972; Ruffié, 1976; Morin, 1973; Fondation Royaumont, 1974).” (Jean-Francois Chanlat, 1994, p 327)

Las organizaciones están conformadas por personas de acuerdo con una estructura, el cual para hacerlo participes de la empresa se debe de crear una cultura empresarial el cual involucre al colaborador en el desarrollo y crecimiento de la empresa. Con la finalidad de crear esta cultura empresarial se propone seguir la siguiente metodología a implementar.

- 1) Considerar comportamientos observados de forma regular entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales de su conducta.
- 2) Crear las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, por ejemplo, lograr productividad o buen clima.
- 3) Difundir los valores dominantes aceptados, por ejemplo, sacar un producto de calidad.
- 4) Difundir la filosofía que orienta la política de una empresa con sus clientes por ejemplo la idea de que “el cliente siempre tiene la razón” o algunas otras metáforas.
- 5) Las reglas de juego para progresar como colaborador en la empresa.
- 6) El ambiente o clima que se establece en una empresa “por el trato flexible y la comunicación fluida”.

Todos estos conceptos reflejan la cultura de una empresa o mejor dicho algún aspecto de la cultura, que pueden prevalecer en la sensibilidad del colaborador y que esta se sienta participe del desarrollo de la empresa.

7.4.2.1 La unidad fundamental del ser humano “Chanlat”.

“El saber en el dominio del "comportamiento organizacional" se ha desarrollado ante todo con el deseo y la voluntad de mejorar la productividad y la satisfacción en el trabajo, es igualmente cierto que esa contaminación de las categorías económicas no ha tenido por único efecto el de desarrollar, como ya lo dijimos, una concepción

del ser humano aislado; frecuentemente ha desembocado también en perspectivas simplistas, mecánicas, instrumentales, elitistas, utilitaristas y universalistas. Y, confundidos por esas perspectivas, ciertos investigadores y consultores en comportamiento en la organización no han dudado, como lo recordaba Herzberg hace algunos años (1980), en exigir a los ejecutivos y a los empleados que imiten el comportamiento de las hormigas o, como lo expresaba tan bien últimamente Gorz, "que reduzcan la experiencia de la vida al silencio" (Jean-Francois Chanlat, 1994, p 325).

El ser humano no debe desarrollarse de forma aislada y mucho menos en una organización, el Modelo de gestión debe de contemplar mecanismos específicos donde conceptualice formas de unidad en el trabajo mediante la comunicación y círculos de calidad, por lo tanto, deberá de desarrollar los siguientes aspectos.

- Definición estructural de los procesos, principalmente que se den a conocer a todos sus colaboradores.
- Elaboración de perfiles de cada posición que ocupan los colaboradores.
- Mecanismos de interacción intergrupal para la mejora de los procesos y detección de áreas de oportunidad operativa y de seguridad.
- Creación de comités de verificación desde el punto de vista de operación, calidad y seguridad en el trabajo.
- Ejecución de círculos de calidad enfocados al apoyo y resolución de problemas.

7.4.2.2 Elementos Antropológicos de las organizaciones "Chanlat".

“Mediante ello, buscaremos comprender la realidad humana en las organizaciones y presentar los primeros elementos de una teoría antropológica todavía en construcción, distinguiendo cinco planos estrechamente vinculados entre sí: el del **individuo**, el de la **influencia recíproca**, el de la **organización**, el de la **sociedad** y el del **mundo**”. (Jean-Francois Chanlat, 1994, p 337).

a) Individuo

“Los ejes psíquico y social pueden tener consecuencias biológicas; por ejemplo: una persona de cierta cultura puede, al entrar en contacto con otra realidad cultural, encontrarse en una situación paradójica”. (Jean-Francois Chanlat, 1994, p 338).

Es importante establecer programas de adaptación a la empresa en relación con la cultura, sociedad y de ser posible usos y costumbres de los colaboradores.

b) Influencia recíproca

“Relación Uno a uno, relación uno a otro, relación uno-masa” (Jean-Francois Chanlat, 1994, p 340). Para el desarrollo de estos tipos de influencia es conveniente crear niveles de comunicación Colaborador-Líder, Colaborador-Gerente y Colaborador-Dirección, los más efectivo será diseñar temas constructivos o de orientación que hagan participe al colaborador en la toma de estrategias de trabajo.

c) Organización

“A causa de su marco de acción original, el plano de la organización introduce dimensiones que le son propias y que influyen en las conductas humanas que

podemos observar en su seno. Las exigencias económicas del medio ambiente, los modos de dominación utilizados, la historia de la organización, los universos culturales que en ella entran en contacto, las características sociodemográficas del personal (edad, sexo, origen étnico, grado de conocimientos, etc.) dan a cada organización una configuración singular e influyen en los comportamientos individuales y colectivos”. (Jean-Francois Chanlat, 1994, p 346).

Como una medida práctica de este elemento antropológico se puede desarrollar programas amplios que involucren a todos los niveles de colaboración y tiene que ver con una serie de actividades por poner un ejemplo “Programa de Salud Ocupacional” en este se enlista una serie de actividades calendarizadas de seguridad, salud, difusión de políticas, de cultura, tradición y de protección ambiental.

d) Sociedad

“Si bien es cierto que la sociedad puede ser el lugar de ciertas características socioculturales comunes (costumbres, lengua, tradiciones, leyes, etc.), de ciertas especificidades sociopolíticas (tipo de estructura social, modo de reproducción de las élites, modos de organización política), de reunión en torno a diversos símbolos colectivos (bandera, himno nacional, instituciones fetiche y singulares, etc.), lo que confiere cierta cohesión al conjunto social, también es cierto que la sociedad fija el marco de los conflictos, de las tensiones y de los cambios que podemos observar en ella.” (Jean-Francois Chanlat, 1994, p 348).

Involucrar al colaborador y la empresa en elementos socioculturales mediante la realización de actividades que se hagan con la sociedad, interferir en sus tradiciones, costumbres y actos sociales, se deberá realizar un programa de actividades sociales en donde sean partícipes los colaboradores y la empresa, “Festivales, visita a comunidades, “Torneos”, Homenajes, solidaridad en desastres etc...

e) Mundo

“En efecto, el lugar que una sociedad ocupa en lo que hoy llamamos el concierto de las naciones es función de un gran número de variables: geográficas demográficas, históricas, militares, económicas, políticas, sociales y culturales. Y la influencia recíproca de todas esas variables será lo que determine en una gran medida la posición que va a ocupar en el sistema mundial”. (Jean-Francois Chanlat, 1994, p 350).

“Sin comentarios”

7.4.3 Control de Gestión; Una Perspectiva Antropológica, Hernández y Ramírez.

De acuerdo con el concepto de (A. Hernández y G. Ramírez, 2011 p. 17) , “la antropología es una disciplina a la que pocas veces los investigadores de la administración acuden para realizar sus análisis, sin embargo, ofrece vastas

posibilidades para abordar temas relacionados a las organizaciones actuales y que nos permiten un mejor conocimiento de ellas, tales como el orden, las normas, las creencias, la identidad, la cultura, los grupos, los ritos y los mitos”.

De acuerdo con lo anterior y con mi experiencia en esta empresa de Servicios Medio Ambientales, es importante tener los siguientes aspectos:

Al igual que Chanlat, la Antropología funciona para establecer un vínculo entre las creencias, protege el orden social ante amenazas, y se hace que se acaten las normas.

“Funciona en la organización para reforzar el sistema de creencias y reducir la ambigüedad, proteger el orden social de la amenaza de las perturbaciones y hacer que se acaten las normas”.

“Sirve como mediador entre las creencias y las acciones, para influir en los comportamientos estableciendo las condiciones para que las acciones cotidianas resulten coherentes con las estrategias y los objetivos”.

“Cuando es ejercido sobre las acciones específicas, implica el establecimiento de las condiciones estructurales y de las reglas del juego para la interacción entre los miembros en el espacio organizado que den lugar a situaciones que favorezcan la congruencia de los actos y los objetivos”.

“Busca reducir la incoherencia y discordancia entre los resultados de los actos y lo que se espera de ellos, estableciendo órdenes clasificatorios basados en la medida”.

“Suplir las relaciones de parentesco por las relaciones gremiales incorporando en la organización a aquellos que comparten sus valores”.

“Busca establecer un orden social, mediante la coherencia de los actos y la cohesión de los miembros en la organización”.

“Las instituciones y los símbolos son importantes para el ejercicio del control, ya que hacen posible, en determinadas circunstancias, que los hombres estén dispuestos a hacer lo adecuado”.

“Los actores son capaces de aprovechar las indeterminaciones o espacios de incertidumbre a su favor para satisfacer sus deseos, lo que revela una relación de poder, una tensión entre la regulación social y el ajuste situacional llevado a cabo por los actores”.

“Este ejercicio de reflexión con algunos elementos tomados de la antropología ha permitido llevar cabo un reconocimiento del control de gestión, contribuyendo a su construcción como objeto de estudio. Como se ha podido ver, la disciplina administrativa se ve enriquecida al sumar otras perspectivas a sus posibilidades de análisis”.

7.4.4 Responsabilidad Social, Sustentable y Soportable.

Continuando bajo los conceptos Epistemológicos y principalmente en el Humanismo de las empresas una de las partes intangibles que comúnmente son olvidados por la empresa es la Protección al ambiente, hoy en día el Ecocidio es una práctica criminal que atenta a los recursos naturales y en especial al ser humano, ya que el ser humano vive del Ambiente ecológico y por lo tanto se atenta contra el ser humano y contra el mundo. “El Ecocidio es el daño grave, la destrucción o la pérdida de ecosistemas de un territorio concreto, ya sea por mediación humana o por otras causas, a un grado tal que el disfrute pacífico de ese territorio por sus habitantes se vea severamente disminuido” (Polly Higgins, 2010).

Las formas de mitigar o erradicar este tipo de prácticas es mediante la sustentabilidad, el cuál es la capacidad de una empresa de poder desarrollarse en armonía con el medio ambiente y sin agotar sus recursos.

Para efectos del desarrollo de este Modelo de Gestión la responsabilidad social conlleva básicamente al cuidado de las sociedades, ambiente y colaboradores, el cual estos tres principales actores son el entorno directo de la empresa, a continuación, se mencionan una serie de actividades que nos llevarán hacer una empresa Responsable con la sociedad, con la ecología (Ambiente) y con sus colaboradores.

La fuente para esta sección es tomada del compendio Desempeño Organizacional, Retos y enfoques contemporáneos, del trabajo titulado Enfoque endógeno:” Hacia

7.4.4.1 Diagnóstico de la situación y riesgos asociados.

Desde una perspectiva de situación los autores (Savall y Zardet, 2004, p 75) nos proponen el alcance de la responsabilidad social;

“La responsabilidad social efímera ha conducido al deceso de la empresa y a la destrucción de empleos productivos, la responsabilidad sustentable se interesa por el resultado en el continuo entre el corto-mediano-largo plazo y **la responsabilidad social sustentable** se refiere al nivel de responsabilidad compatible con la capacidad de auto-financiamiento de una organización, fuente de su viabilidad, de su autonomía y, por tanto, de su razón de ser”.

Como medida de responsabilidad social la Empresa ha definido dos tipos de responsabilidades, La Responsabilidad social Interna y La Responsabilidad Social Externa.

Responsabilidad Interna; Tiene que ver prácticamente con la integridad del colaborador y de las instalaciones, con el bien estar del colaborador y buen manejo de los activos ”equipos e instalaciones”, con programas de salud ocupacional y con gestión de activos “Asset Management”, con el Código de Ética de la empresa es decir al comportamiento de los empleados en la empresa obedeciendo a los valores fundamentales que son: Responsabilidad, Solidaridad, Respeto, Innovación y Compromiso con el Cliente.

Responsabilidad Externa; Tiene que ver con el cuidado del medio ambiente, con la buena relación con la sociedad y/o comunidades, con programas de ayuda mutua, hacer contacto con la Biodiversidad y estar involucrado en ella.

Con relación a la Ética de las Empresas, (Carlos Juan Nuñez Rodríguez, 2010, p 16) nos dice;

“Con respecto a la temática ética se puede decir que se ha escrito mucho en los últimos años relacionada con la ética de la empresa, aunque no de las organizaciones, pero considero que es central el análisis de la ética de la empresa para comprender el valor del humanismo en la administración y los estudios organizacionales”.

“Se puede decir que es en Estados Unidos y Europa en donde más se ha dado este fenómeno epistémico, en particular aquí me refiero a la Fundación ETNOR (Ética de los Negocios y de las Organizaciones) dirigida por Adela Cortina. Los autores que participan en la fundación mencionada están bajo la influencia de la ética del discurso desarrollada por Karl Otto Apel (1985) y continuada por Jürgen Habermas (1998). Para plantear un primer acercamiento a una perspectiva de la ética de la empresa se puede partir de Adela Cortina (2007, p 161), pero antes de ello veamos primero en qué consiste lo que denomina la ética aplicada y cómo de ésta se deriva la ética de la empresa:

“Las éticas aplicadas nacieron, pues, más que por ‘imperativo filosófico’, por *imperativo de una realidad social que la necesitaba en sociedades moralmente pluralistas*”.¹ De manera

extraña la autora dice que las éticas aplicadas suplen un vacío legal que es difícil de llenar, por lo que en distintos países surgieron comisiones éticas encargadas de elaborar recomendaciones éticas que creen un nuevo *êthos*.”

“Precisamente para esta autora lo que se tiene que crear como producto de lo que llama filosofía moral es una conciencia ética cívica transnacional, ello debido a que la ética cívica se encuentra en un proceso de globalización y se requiere formar un nuevo conjunto de valores, principios y virtudes a nivel mundial.

Aunque es importante mencionar que para dicha autora la ética aplicada no responde a una moral ni da como resultado una moral, ello se debe a que en cada contexto social sobre el que reflexiona la mencionada ética confluyen distintas valoraciones morales”.

Asimismo (Carlos Juan Nuñez, 2010 p 18) comenta que; “Es muy importante reparar en el conjunto de afirmaciones que hace Lipovetsky (2002, pp 45-46), primero, parece que la empresa requiere un discurso legitimador y como parte de éste estaría el discurso ético; segundo, que la ética empresarial, se supone, en sí misma no basta para hacerle frente al nuevo contexto mundial, se requieren compromisos y responsabilidades políticas por parte de la empresa, lo cual está desde nuestra perspectiva en duda, pues hasta ahorita la mayoría de las empresas privadas no asumen ninguna política social o responsabilidad social; tercero, en caso de que no exista el compromiso de una política social empresarial entonces la ética se convierte en un dispositivo de manipulación y desmovilización. En gran parte dada

la carencia de una política social empresarial la ética empresarial, es decir, la supuesta responsabilidad empresarial, los códigos de ética desarrollados en la empresa, ha sido usada nada más como un discurso y un supuesto medio de legitimación, que no ha aportado nada a nivel teórico a la filosofía moral.

Resulta más interesante la postura ética de Lipovetsky que la de Cortina, pues el primero piensa en el futuro y desde él formula un imperativo categórico, mientras que la segunda se acopla al pensamiento neoliberal”

Por lo anterior es indispensable hacer valer los lineamientos de Código de Ética establecidos por la empresa, lo cual en la vida real requiere de un comité de revisión de casos denunciados por los propios colaboradores para que se de la legitimidad del Código de Ética dichos comités tendrán la apertura con los involucrados y definirán si hubo falta de Ética y en su caso asegurarse de la Línea de conducta aplicar.

La política debe de ser firmada de recibido y revisada en el proceso de inducción del colaborador, además de tener periodos de actualización y/o revisión que refuercen la aplicación de Código de Ética.

Con este doble sentido de responsabilidad se parte de un crecimiento sostenible el cual el crecimiento debe ser proporcional a sociedad y ambiente tanto interna como externa.

A la fecha la empresa medio ambiental a la cual se pretende realizar el modelo de Gestión Estratégica, actualmente los parámetros de medición para definir el nivel

de auto-financiamiento estas soportados primeramente en la Política de Calidad, Medio ambiente y seguridad el cual;

“Es apropiada al propósito y contexto de la organización, incluyendo la naturaleza, magnitud e impactos ambientales de las actividades y servicios de Veolia México;

Proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos ambientales de los Sitios;

Incluye un compromiso para la protección del medio ambiente, así como prevención de la contaminación; cumplimiento de requisitos legales y otros requisitos;

Incluye un compromiso de mejora continua del Sistema de Gestión Ambiental para a su vez mejorar el desempeño ambiental”.

(Fuente Políticas de gestión de calidad Veolia Agua Centro, S.A. de C.V.)

Por lo anterior se ha creado específicamente un auto-financiamiento para el desarrollo y cumplimiento de los tres grandes rubros (Calidad, Medio Ambiente y Calidad) y sus respectivas metas dentro de los programas destacados en el tema ambiental son, cumplimiento de la normatividad ambiental mexicana en su rubro de cumplimiento de requisitos legales, mejoramiento o cambios de proceso que impacten o rebasen las normas aplicables y auditorías externas a nivel Federal e internacional tal es el caso de la ISO 14001 Medio Ambiente.

Sin embargo, con el propósito de ser prácticos es necesario definir y como punto de partida es necesario realizar un diagnóstico de la mejora de la situación tanto social como ambiental, principalmente no perder el interés de la relación que hay entre la empresa y los actores ya mencionados.

- Es importante dentro del diagnóstico de estos actores, definir los riesgos los cuales nos conllevan a una desviación en el proceso y del cual estaríamos violentando desde el punto de vista Social y Ambiental, así mismo se pretende definir los alcances de los cuales se basará el diagnóstico a manera de poder acotar los riesgos y definir acciones de respuesta o contingencia.
- De manera práctica actualmente en la empresa de servicios medio ambiental en estudio ya se cuenta con sistemas certificados ISO 9001 “Calidad”, ISO 14001 “Medio Ambiente” y OHSAS 18001 Seguridad Ocupacional, sin embargo, no se tiene una sistematización en cuanto a la Gestión del personal que contempla todos los elementos Antropológicos ya mencionados, no se ha tocado al 100% una conciencia del Humanismo el cual queremos desarrollar en este trabajo que va de la mano con la Gestión estratégica y que será el objetivo central en el 2019 con base a lo expuesto en esta tesis. Es importante mencionar que bajo los conceptos teóricos que profundiza Chanlat del Humanismo en las empresas se desarrollara un programa específico para el mejoramiento de programas ligados con la Responsabilidad Social Interna.

7.4.5 Como financiar una responsabilidad social sustentable.

Los autores (Savall y Zardet, 2004, p 79), nos comenta que “La doble externalización (entrega de actividades propias de ésta a otra empresa especializada en el tema) -Estado, mercado- genera pérdidas financieras para las empresas, destructoras de valor agregado. En lugar de estas regulaciones repetitivas y costosas, se pueden preferir acciones de equilibrio duradero –proceso continuo- y promover acciones endógenas de prevención en materia de responsabilidad social de la empresa que sean realizadas en el seno de la misma. Este movimiento de equilibrio comprende dos componentes mayores: el desarrollo de políticas y comportamientos de prevención, y el desarrollo de la inversión inmaterial sobre el Potencial Humano y la calidad del Management de la empresa”.

Como uno de los puntos centrales se hace referencia al Outsourcing, subcontratación y tercerización el cual solo se dedican a la gestión de contratación de personal o actividades sin tener las garantías sociales que marcan la ley y en este caso el enfoque antropológico recomendado, las acciones endógenas vienen desde adentro de la empresa y como principal tema a trabajar es la prevención, el potencial humano y el saber administrar con el equilibrio Humano y Económico, mediante la inversión inmaterial es decir lo intangible “El Desarrollo Humano”

“Los costos ocultos de la inacción, o demora en la acción, encuentran su origen dentro de las estrategias que se contentan con ser reactivas, dentro de las cuales el análisis tardío de las señales emitidas por el entorno de la empresa retarda el

desencadenamiento de acciones de prevención eficaces, debido a una insuficiencia de anticipación . Estrategias proactivas de empresas son entonces necesarias para asegurar una captación precoz de señales débiles, gracias a intenciones estratégicas más determinadas que permiten desarrollar acciones de prevención dentro de todos los aspectos de evolución: los productos, las tecnologías, los comportamientos de los clientes, proveedores, competidores e instituciones, así como del potencial Humano”.

“Sólo una anticipación organizada. Fundamentada sobre una vigilancia eficaz, es susceptible de asegurar un nivel de actividad que permita asegurar la capacidad de sobrevivencia-desarrollo de la empresa, del nivel de empleo y de la calidad de vida profesional”.

De acuerdo con los conceptos de Savall y Zardet (2004), uno de los mecanismos para el autofinanciamiento de la responsabilidad social es la inversión inmaterial es decir lo intangible y no invertir en ello trae consecuencias que pudieran dar costos ocultos de gran relevancia por lo que entonces hay que ser proactivos y no reactivos en los temas inmateriales que afectan principalmente al Desarrollo Humano, por lo tanto se crearon mesas de trabajo FODA en el tema de Desarrollo Humano dando como resultado una serie de inmateriales que a continuación se enlistan.

Inmateriales, Factores y Dimensiones	Fortaleza	Debilidad
Falta de un plan de carrera		3

Falta de un tabulador de sueldos		2
Capacitación	3	
Comunicación efectiva (interna)		2
Compromiso y pertenencia	3	
Oportunidad de mejora económica		2
Equipos de trabajo (humano)	3	
No contamos con capacitación Técnica en Sectorización		3
Mano de obra especializada en Instalación de Medidores	4	
Falta homologar perfiles de puesto y benchmark salarios		3
Trabajar en estrategia por rotación de personal atención al público		4
Plan de carrera		3
Proceso de Reclutamiento		2
Instalaciones en el Proyecto no son adecuadas		3
Los procesos de RH no se completan		2
Alta rotación de personal en Áreas Críticas, comercial y mantenimiento		3
No hay planes de carrera y falta estudio de mercado		3
Plan de carrera		3
Plan de comunicación de estrategia y políticas		3
Organigrama Claro		3
Reconocimientos por meritos		3
Cordinación división en marcha	2	

Capacidad técnica	4	
Salarios bajos		3
Cumplimiento preceptos laborales	3	
Ambiente de trabajo es bueno respeto	4	
Seguimiento deficiente planes de carrera		4
Perdida de talento rotación retención de talento		3

Fuente: Sesión de trabajo Planeación estratégica 2017, Veolia Agua Centro, S.A. de C.V.

Como se puede observar derivado de este FODA pudimos detectar 28 inmateriales o dimensiones, solo ocho de estos son considerados como Fortalezas y el resto como Debilidades, en porcentaje tenemos el 28 % de Fortalezas Vs 72 de Debilidades. Dentro de las debilidades el 5 % requiere de una inversión de algún externo, activo o servicio lo demas solo son actividades Proactivas y de desarrollo, cabe resaltar que una de las actividades con mas disfunción se encuentra el área de Comunicación y sobre todo resalta el area de Recursos Humanos, una de las primeras acciones en materia de Estructuración fue crear la Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Comunicación y Dirección de Tele informatica.

Por otro lado y como resultado de este analisis fue indispensable desarrollar presupuestos por Dirección tomando como base los analisis FODA pero ya en un sentido preventivo y no de corrección creando frentes de actividades que mitiguen

las debilidades y reforzando las fortalezas, para este ejemplo de Potencial humano fue indispensable contratar los servicios de un consultor para cubrir en su mayoría las debilidades registradas con desarrollo de programas a futuro.

8- Acciones Logradas en el Estudio de Caso

-Definición de un plan estratégico específico el cual permitió comunicar la Misión y Visión, y Los Objetivos De Dirección a cada una de las unidades de negocio estableciendo así sus propias metas para cumplir los seis objetivos de Dirección.

-Adopción de un nuevo sistema de Control de Gestión enfocado al cumplimiento de los objetivos y presupuestos mediante indicadores mensuales definidos en conjunto con las unidades de negocio. Control importante que sirve de apoyo a la Dirección General para ver el avance de las metas y objetivos de Dirección General.

-Propuesta de redefinición del Control Interno enfocado en cuatro componentes; Ambiente, Riesgos, Control y Monitoreo.

-Implementación del cuadro de mando integral como reporte a la dirección de los seis objetivos del país, el reporte será mediante indicadores que nos miden lo intangible.

-Adopción de un proceso de Plan estratégico de Marketing, como estrategia para

cumplir con el objetivo específico de duplicar las ventas, “Crecimiento de Mercado”.

Los conceptos adoptados para esta nueva planeación son cinco;

- 1 Realizar un análisis de la situación.
- 2 Establecer Objetivos de Marketing.
- 3 Determinar el Posicionamiento y la Ventaja Diferencial.
- 4 Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado.
- 5 Diseñar una mezcla estratégica de marketing.”

-Análisis FODA herramienta aplicable para el Marketing, con el fin de saber el status del mercadeo, y las decisiones a tomar para el desarrollo del marketing, estableciendo siete objetivos Marketing para duplicar las ventas en el 2020.

-Depuración eficiente de las Metas de Mercado, conforme a las ventas presupuestadas al 2020.

-Se establecen algunos puntos de creación de valor, sin embargo, este punto tendrá que trabajarse en sesiones posteriores a nivel COMEX (Comité México), para determinar más valores y/o analizarlos para que la Dirección General las valide.

-Mediante The Management, con la Dirección Estratégica se logra alinear a las empresas de forma estructural, de valores, de organización, meta, objetivos y de Dirección.

-Mediante la Antropología de conocimiento se definen las premisas principales para

crear un ambiente humano en la administración.

-La Antropología funciona para establecer un vínculo entre las creencias, protege el orden social ante amenazas, y se hace que se acaten las normas.

-La visión de lo económico, y obtención de números no es el centro del universo de la sociedad, se debe voltear al lado humano.

-El lado humano de las empresas como condiciones específicas que desarrollan el orden, las normas, las creencias, la identidad, la cultura, los grupos, los ritos y los mitos.

-La Responsabilidad Social de las Empresas como equilibrio económico de sus resultados mediante la prevención e inversión de lo inmaterial.

9- Conclusiones.

Las primeras cuatro conclusiones dan respuesta al cumplimiento o no de los objetivos planteados en esta Tesis de Maestría.

- Las herramientas de planeación estratégica principalmente para analizar la situación actual de la organización, la metodología FODA se adaptó perfectamente a nivel directriz con en todas las áreas respectivas, desplegando un sin fin de información que nos ayudo a tomar decisiones mas

acertadas.

- Gracias a este análisis FODA surgieron tareas específicas que hicieron tener una dirección más precisa del desarrollo de la organización y el crecimiento de la misma
- La Estrategía Marketing respaldado igualmente por un análisis FODA nos ayudo a tener una metodología de crecimiento que año con año ha sido mejorando pese a las circunstancias de mercado.
- Como una aproximación al Humanismo en las Empresas se establecieron como base cinco premisas Antropológicas que establecen las primeras necesidades humanas en la organización.

Asimismo se muestran conclusiones de Implementación del Modelo en la organización:

El Modelo de gestión fue vinculado con tres grandes rubros que son La Estrategia de Desarrollo de Negocio, La Estrategia de Marketing y el Humanismo Empresarial, que como herramientas de directrices son perfectas para la identificación del cómo estamos, hacia dónde queremos llegar, a quiénes queremos dar servicio, cómo queremos dar el servicio y por supuesto en un sentido humano y sostenible. Todo esto a través de un Modelo de Control de Gestión propio que asegure el seguimiento y cumplimiento de objetivos comprometidos en el plan estratégico.

Como un punto primordial y de arranque de este modelo y a través de la estrategia logramos redireccionar primeramente el Liderazgo, la Estructura Organizacional, la Estrategia y el Control de gestión con una fuerte base a un ambiente humano de la

administración, creando sinergias de desarrollo mediante la inversión en el potencial humano principalmente en los activos intangibles de la organización.

Se ha logrado un equilibrio que comprende tres componentes mayores: el Desarrollo de estrategia, el Desarrollo del negocio y la Inversión inmaterial sobre el Potencial Humano, para mejorar la Calidad del Management de la empresa.

La implementación de un Cuadro de Mando Integral hace la visualización más general del estatus de la empresa ya que gracias al plan estratégico se logró pasmar los seis principales objetivos basados en las perspectivas financieras, perspectivas internas de la empresa, perspectiva del cliente y perspectiva de innovación y aprendizaje, sobre todo dicho cuadro de mando es un Dashboard informativo hacia el Director General que ayuda principalmente a tomar más acciones de prevención que correctivas. Asimismo dicho cuadro es la guía para Sistemas de certificación ISO's los cuales nos permiten dar seguimiento puntual a cada objetivo con una vinculación de identificación de riesgos que nos ayuda a identificar el porqué no se pudiera cumplir dicho objetivo (s).

El modelo propuesto puede implementarse en negocios que requieren cambiar de rumbo y desarrollar negocios sin perder el lado humano de las empresas.

Los puntos más sobresalientes que se hicieron y sobresalieron para el redireccionamiento y desarrollo de la empresa fueron

Desarrollo de una nueva estructura organizacional.

Elaboración de la Misión y Visión.

Elaboración de Objetivos aterrizándolos en el Cuadro de Mando Integral.

Mejoras en las oportunidades del Control Interno.

Identificación de Mercados Potenciales.

Identificación de la Ventaja Diferencial “Creación de valor”

Creación de premisas principales para un ambiente humano y de sustentabilidad en la administración. (Orden, Creencias, Cultura, Grupos, Mitos y Ritos)

Inversión en el potencial humano

Responsabilidad Social.

10-Bibliografía.

Anthony R. Newton, 1978, La Contabilidad en la Administración de Empresas, Texto y Casos, México UTEHA 1980: Hispano América.

Ackerman F. y Colin E, 2011, Strategic Management of Stakeholders: theory and Practice, Vol. 44, 179-196.

Ballarin E., 1975, On Strategy and Structure: Assessment of a Line Research, IESE Business-School-University of Navarra, WP-10, 1-22.

Chandler Jr Alfred D., 1990, , Teoría histórica de los grandes negocios, Capitulo tres, México: Editorial

Chandler Jr Alfred, 1996, Escala y diversificación, Zaragoza prensas universitarias, Revista de economía aplicada, Número 12, Vol. IV, 167-170.

Clausewitz Karl Von, 2002, De la Guerra, México: Libro dot.com

Control de Gestión en la empresa. Cuadro de mando, 2016, Capítulo 3, 75-116.

Cortina Adela. 2007, Ética aplicada y democracia radical. España: Tecnos.

Dalkir, 2005, Knowledge Management in Theory and Practice, Burlington, USA: Elsevier.

Galicia S.A., 2012, Como elaborar análisis DAFO, Santiago de Compostela, España: BIG Galicia.

Guillermo Ramírez Martínez, Arturo Hernández Magallón, Diciembre 2011, Control de Gestión: una perspectiva Antropológica, Administración y Organizaciones, 172-187.

Guillermo Ramírez Martínez, (sin fecha), Control de gestión bases conceptuales e instrumentos, 1-12.

Henri Savall y Véronique Zardet, 2004 Enfoque Endógeno: Hacia una Responsabilidad Social de la Empresa Sustentable y Soportable, Desempeño Organizacional, Retos y enfoques contemporáneos, p 73-84: UAMI.

Herbert A. Simon, 1982, El comportamiento Administrativo, Buenos Aires, Argentina: Aguilar S.A.

Introducción a la Contabilidad, 2016, Control Interno, Control de Gestión y Control Presupuestario, UAMI, 95-99.

Jean-Francois Chanlat, 1994, Hacia una Antropología de la Administración: Editorial Centro de Investigación y docencia Económicas.

Este texto es una síntesis del libro “L´ individu dans l´ organización”, Presses de l'Université Laval-ESKA. Traducción del francés de Mario A. Zamudio V.

Joaquim Vergés, 2000, Control e Incentivos en la Gestión Empresarial, Barcelona España: UAB.

Kaplan R.S. y Norton D. P., Julio 2015, El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan desempeño, Harvard Business Review America Latina, Reimpresión R0507Q-E, 1-10.

Lipovetsky. Gilles. 2002, Metamorfosis de la cultura liberal. Trad. Rosa Alapont, España: Anagrama.

Mintzber H. y Quinn J.B., 1993, El Proceso Estratégico, México: Prentice Hall Hispano American, S.A.

Neil Russell-Jones, 2015, Strategy Pocketbook, UK: Management Pocketbooks Ltd.

Núñez Rodríguez C.J., Junio 2010, El Humanismo en las Ciencias Administrativas: un acercamiento al pensamiento de Jean Francois Chanlat, Ensayos sobre problemas de ética en las organizaciones, ISBN 978-607-401-281-1, 85-110.

Polly Higgins, 2010, Eradicating Ecocide: laws and governance to prevent the destruction of our planet, EU.

Ponce Talancón H., Enero-Junio 2007, La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones, Enseñanza e investigación en Psicología, Vol. 12, No. 1, 113-130.

Porter M. E., January 2008, The five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, 78-93.

Porter M.E, November-December 1996, What is –strategy??. Harvard Business Review, Reprint 96608, 59-78.

Román Muñoz O., Noviembre 2010, La estrategia como un proceso mental, Gestión y Desarrollo, Vol. 8, No. 1, 17-50.

Steiner George A., 2003, Planeación Estratégica, México: CECSA.

Subhash C. Jain, 2011, Marketing Planning & Strategy 6 th Edition, California, EU: South-Western College Pub 2000.

William J. Staton, Michael J. Etzel y Bruce j. Walken, 2007, Fundamentos de Marketing 14 edición, México: Mc Graw Hill Interamericana.

11-Anexos.

Identificación de Factores Claves Internos de la Organización				
Stakeholders	Factores y Dimensiones	Factores Positivos y Negativos		
		Fortaleza	Debilidad	Total
Clientes Ventas	Imprecisión en definición de especificaciones para conseguir una venta			14
	Falta de recursos para desarrollo de ofertas			16
	Organización no alineadas a objetivos / falta plan estrategico			8
	Capacidad técnica y tecnológica	23		
Compras	Contamo con experiencia que permite optimizar ofertas			12
	Deficiencia en la planeación de compras y definición técnica			18
	Lentitud proceso alta de alticulos y aprobaciones			21
	Deficiencia en el seguimiento de pedidos y control de calidad			22
	Compras corporativas	18		
Recursos humanos	Divulgación oportuna de los nuevos procesos de compras corporativas			30
	Falta de herramientas adecuadas para seguimiento de compras			8
	Buena relación sindicato	18		
	Planes de Capacitación			8
	Procesos de Reclutamiento			24
	Homologaciones de perfiles de cargo en diferentes dependencias			16
	Problema rotación de personal			13
	Definición de Política compensación de			18
Comunicación	Plan de comunicación de estrategias y políticas internas			10
	Planers de carrera, capasitación retención de talentos			28
	Deficiencia de plan de comunicación interna con los empleados			17
TI	Costos adicionales e ineficiencias por la mala seleccón de Harware			8
Proceso / TI	Trazabilidda de operaciones dentro de los procesos de información Alessandro			15
	Deficiencia en la infraestructura en voz y datos			9
	Reproceso de causas inherentes al cliente SICOMSE			13
Finazas	Proceso unificado del sistema comersial en SICOMSA	6		
	Retrazos y sobre costos por procesos de pago			19
	Establecer un calendario para el cierre financiero			

Matriz de Resultados FODA General

Ambito Interno

Identificación de Factores Claves Internos de la Organización

Stakeholders	Factores y Dimensiones	Factores Positivos y Negativos				
		Fortaleza	Debilidad	Total	% Partic	
RH	Falta de un plan de carrera		3			HB
	Falta de un tabulador de sueldos		2			HB
	Capacitación		3			HB
	Comunicación efectiva (interna)		2			HB
	Compromiso y pertenencia		3			HB
	Oportunidad de mejora económica		2			HB
	Equipos de trabajo (humano)		3			HB
	No contamos con capacitación Técnica en Sectorización		3			MR
	Mano de obra especializada en Instalación de Medidores		4			MR
	Falta homologar perfiles de puesto y benchmark salarios		3			MR
	Trabajar en estrategia por rotación de personal atención al público		4			MR
	Plan de carrera		3			MR
	Proceso de Reclutamiento		2			MR
	Instalaciones en el Proyecto no son adecuadas		3			MR
	Los procesos de RH no se completan		2			AR

Matriz Interna Hecha por todos **Matriz Internas** Matriz Externas Matriz Externa Hecha por todos

Matriz Interna FODA

Realito - Presupuesto Operaciones - B18 v2 (1)

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Compartir

Calibrí (Cuerp... 10 A A % Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Celdas Edición

O20 fx

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	EL REALITO													
2	Estimacion de venta													
3	B2018													
4														
5	Concepto	Enero-18	Febrero-18	Marzo-18	Abril-18	Mayo-18	Junio-18	Julio-18	Agosto-18	Septiembre-18	Octubre-18	Noviembre-18	Diciembre-18	Total
6	Tarifa T2	1,986,986	1,822,167	2,151,805	1,935,709	2,053,219	1,935,709	2,038,263	1,986,986	1,935,709	2,038,263	1,935,709	2,038,263	23,858
7	Factor Actualizacion	1,3767	1,3802	1,3517	1,3875	1,3906	1,3942	1,3980	1,4016	1,4053	1,4091	1,4129	1,4172	
8	Actualizacion	748,463	692,756	756,716	750,012	802,007	763,088	811,203	798,036	784,537	833,758	799,317	850,338	
9	Tarifa T2 Actualizada	2,735,449	2,514,923	2,908,521	2,685,721	2,855,225	2,698,797	2,849,466	2,785,022	2,720,246	2,872,021	2,735,026	2,888,601	
10	Cantidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
11	Importe T2	2,735,449	2,514,923	2,908,521	2,685,721	2,855,225	2,698,797	2,849,466	2,785,022	2,720,246	2,872,021	2,735,026	2,888,601	33,249
12														

Venta Energia Quimicos Produccion Vol Bombeo Datos_Venta Datos_EE Datos_Quimicos +

Listo 100%

Calculo de Presupuesto

VEOLIA MEXICO														
RESULTADOS AL CIERRE DE OCTUBRE DE 2017														
INGRESOS														
Capítulo D.Totale 7011														
Fecha Reporting: Valores														
División	Nombre de la empresa	CONTRATO TDMK	01 Ene. R.			02 Feb. R.			03 Mar. R.			04 Abr. R.		
			ACTUAL	BUDGET	uma de Variación	ACTUAL	BUDGET	uma de Variación	ACTUAL	BUDGET	uma de Variación	ACTUAL	BUDGET	uma de Variación
11	OPERADORA EL REALITO	El Realito	12,874,916	12,766,772	88,144	11,872,750	11,822,824	252,226	1,077,249	12,428,523	-11,771,274	14,547,574	11,206,899	2,240,675
12	PMA CAASA	Agua Calientes	71,520,090	70,341,055	1,179,034	72,114,000	70,532,055	1,581,945	70,148,577	74,596,057	-4,447,480	70,610,414	73,109,057	-2,498,643
13	PMA PROYECTOS	B.O.T. Queretaro II	6,219,477	6,061,922	157,554	6,042,696	6,061,922	-19,227	5,671,869	5,806,906	-135,037	6,216,098	6,061,922	154,176
14		Cyclon AG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15		El Caracol	2,283,997	1,918,383	365,614	2,078,175	1,918,383	159,792	2,584,005	1,918,383	665,622	2,271,883	1,918,383	353,500
16		La Caldera	4,393,990	4,818,815	-424,825	2,871,772	2,640,226	2,331,546	4,427,485	2,032,343	2,395,142	3,531,503	2,032,343	1,499,160
17	PMA SAPSA	Cuernavaca	0	4,166,667	-4,166,667	0	4,166,667	-4,166,667	0	4,166,667	-4,166,667	0	4,166,667	-4,166,667
18		Distrito Federal (CADF)	17,990,808	11,299,355	5,791,453	11,194,193	11,249,355	-2,055,162	12,178,586	11,178,042	999,456	11,866,040	14,492,264	-2,626,224
19	Total Agua		114,383,277	111,392,969	2,990,308	106,174,586	110,190,232	-4,015,646	96,087,770	114,126,921	-18,039,150	109,643,512	113,887,534	-4,244,022
20	Residuos	MEXICANA DE MEDIO AMBIENTE												
21		Bahia Banderas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22		Comitico	961,000	1,015,510	-54,510	1,425,583	887,120	538,463	82,019	1,002,375	-920,356	1,299,274	981,982	317,292
23		Morelia	5,419,797	5,231,203	188,594	5,419,345	5,231,203	188,142	5,422,574	5,231,203	191,371	5,421,224	5,231,203	190,021
24		Oaxaca	0	4,166,667	-4,166,667	0	4,166,667	-4,166,667	0	4,166,667	-4,166,667	0	4,166,667	-4,166,667
25		Queretaro	4,893,111	6,213,048	-1,319,937	9,537,917	5,960,799	3,577,118	1,088,886	6,411,051	-9,322,165	4,641,443	6,346,698	-1,705,255
26		Tlalnepantla	55,493	4,657,234	-4,712,727	8,866,522	4,551,809	4,314,713	5,415,350	4,600,162	815,188	904,921	4,591,176	-3,682,255
27		Tulantepec	347,914	809,900	-461,986	870,883	809,900	60,983	1,633,860	809,900	823,960	157,183	833,147	-67,964
28		Veracruz	-2,177,940	2,571,078	-4,809,018	7,332,938	2,322,264	5,010,672	1,593,088	2,571,078	977,990	4,206,852	2,488,140	1,718,712
29		Xalapa	-1,472,888	2,807,812	-4,280,700	8,747,461	2,536,089	6,211,372	416,888	2,807,812	-2,390,924	2,516,007	2,717,238	-201,231
30	PMA MEXICO	Proactiva Mexico Op Waste	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	PMA PUERTO VALLARTA	Puerto Vallarta	0	3,748,848	-3,748,848	0	3,609,429	-3,609,429	0	3,963,919	-3,963,919	0	4,016,492	-4,016,492
32	PROACTIVA TUXTLA	Tuxtla Gutierrez	8,541,678	7,804,769	736,909	7,140,879	7,703,034	-562,155	9,586,421	8,442,161	1,144,260	6,664,335	8,174,588	-1,510,253
33	SETASA	Biomedicos	1,382,614	416,667	965,947	1,306,644	416,667	889,978	1,052,157	416,667	635,490	1,027,772	416,667	611,105
34		Cancun	7,556,019	5,440,960	2,115,059	6,371,460	4,914,417	1,457,043	11,844,492	5,440,960	6,403,532	0	5,265,446	5,265,446
35		Ciudad Juarez	2,634,652	2,355,202	279,450	2,790,951	2,294,019	-496,832	2,643,330	2,460,381	182,949	2,790,984	2,304,944	486,040
36		Gustafupe Comercial	770,287	500,000	270,287	678,005	500,000	178,005	500,000	500,000	0	680,877	500,000	180,877
37		Gustafupe Municipal	12,871,606	7,793,827	5,077,780	8,155,229	7,150,612	1,004,617	3,652,486	7,819,291	-4,166,805	8,722,996	7,579,710	1,143,286
38		Merida	5,717,245	5,210,805	506,441	4,895,017	5,006,418	-111,400	4,892,481	5,290,532	-398,050	5,190,850	4,580,045	610,805
39		Nauzalpan	12,457	0	12,457	5,432	0	5,432	0	0	0	0	0	0
40		Nuevo Laredo	11,219,675	10,534,662	685,013	9,038,325	9,524,536	-486,210	11,665,562	10,741,354	924,207	10,761,794	11,423,440	-661,646
41		Slao	437,700	2,738,551	-2,300,851	5,196,170	2,738,551	2,457,619	2,964,552	2,738,551	226,000	3,182,773	2,738,551	444,222
42	TMQ GENERACION ENERGIA RENOV.	TMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43		TMQ	0	1,713,715	-1,713,715	0	1,713,715	-1,713,715	200,000	1,713,715	-1,513,715	2,246,444	1,713,715	532,729
44	Total Residuos		58,815,495	75,720,457	-16,904,962	87,280,759	72,897,249	14,383,510	65,128,396	77,129,790	-12,001,394	60,415,727	76,689,849	-16,274,122

Cuadro de Mando Mensual y Anual, por unidad de negocio



CONSTANCIA DE PRESENTACION DE EXAMEN DE GRADO

La Universidad Autónoma Metropolitana extiende la presente CONSTANCIA DE PRESENTACION DE EXAMEN DE GRADO de MAESTRO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS del alumno ARTURO ROLDAN BARRIGA, matrícula 2171801186, quien cumplió con los 135 créditos correspondientes a las unidades de enseñanza aprendizaje del plan de estudio. Con fecha dieciocho de diciembre del 2019 presentó la DEFENSA de su EXAMEN DE GRADO cuya denominación es:

ESTUDIO DE CASO DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS MEDIOAMBIENTALES.

Cabe mencionar que la aprobación tiene un valor de 60 créditos y el programa consta de 195 créditos.

El jurado del examen ha tenido a bien otorgarle la calificación de:

11 B

JURADO

Presidente

DR. GERMAN VARGAS LARIOS

Secretario

DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON

Vocal

DR. FERNANDO GUADALUPE GAONA MONTIEL

ESTUDIO DE CASO DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS MEDIOAMBIENTALES.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 15:30 horas del día 18 del mes de diciembre del año 2019 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. GERMAN VARGAS LARIOS
DR. FERNANDO GUADALUPE GAONA MONTIEL
DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON



ARTURO ROLDAN BARRIGA
ALUMNO

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DE: ARTURO ROLDAN BARRIGA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

REVISÓ

MTRA. ROSALVA FERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE

DR. GERMAN VARGAS LARIOS

VOCAL

DR. FERNANDO GUADALUPE GAONA
MONTIEL

SECRETARIO

DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON